

Tilburg University

Dienen en deugen

Weijers, R.

Publication date:
2011

Document Version
Publisher's PDF, also known as Version of record

[Link to publication in Tilburg University Research Portal](#)

Citation for published version (APA):
Weijers, R. (2011). *Dienen en deugen: Kracht & kwetsbaarheid van topbestuurders*.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.



DIENEN EN DEUGEN

Kracht & kwetsbaarheid van topbestuurders

René Weijers

Druk: Ridderprint BV, Ridderkerk

ISBN 978-90-5335-486-5

© 2011 René Weijers

DIENEN EN DEUGEN

Kracht & kwetsbaarheid van topbestuurders

Proefschrift ter verkrijging van de graad van doctor aan Tilburg University, op gezag van de rector magnificus, prof. dr. Ph. Eijlander, in het openbaar te verdedigen ten overstaan van een door het college voor promoties aangewezen commissie in de aula van de Universiteit op vrijdag 11 november 2011 om 14.15 uur

door

Reinier Weijers

geboren op 19 september 1954 te Alkmaar

Promotores:

Prof. dr. Arie de Ruijter
Prof. dr. mr. Leo Witvliet

Promotiecommissie:

Dr. ir. Gerda van Dijk
Dr. Piet Grinwis
Prof. dr. John Rijsman
Prof. dr. Johan Verstraeten
Prof. dr. Paul Verweel

'Het meeste wat we zeggen en doen is namelijk overbodig. Als men het achterwege laat, zal iedereen zich aangenamer onledig kunnen houden en met minder kopzorgen leven. Dus is het de moeite waard zich bij elke gelegenheid af te vragen: is dit misschien niet overbodig?'

Marcus Aurelius

INHOUDSOPGAVE

VOORWOORD	7
1 INLEIDING	9
1.1 Aanleiding voor dit onderzoek	9
1.2 Mijn fascinatie	12
1.3 De onderzoeksvraag	13
1.4 Focus op topbestuurders	14
1.5 De aard van het onderzoek en de methodologie	14
2 INSPIRATIEBRONNEN EN PERSPECTIEVEN	21
2.1 Sociaal constructivisme en filosofisch decor	22
2.2 Extern en intern perspectief	28
2.3 Cognitief en normatief perspectief	36
2.4 Leiderschap in bestuursposities	52
3 ONTMOETINGEN MET BESTUURDERS	71
3.1 Gesprekspartners, selectiecriteria en gespreksthema's	71
3.2 Werkwijze	72
3.3 Herco Uniken Venema, president Rechtbank Utrecht	74
3.4 Goof Hamers, president-directeur IHC Merwede	83
3.5 Dick Berlijn, oud-commandant der Strijdkrachten	94
3.6 Roxanne Vernimmen, voorzitter RvB Altrecht	107
3.7 Meiny Prins, algemeen directeur Priva	116
3.8 Frank Candel, voorzitter RvB LSG-Rentray	126
3.9 Joop van Oosten, oud-bestuursvoorzitter Koninklijke BAM Groep	135
3.10 Bert Heemskerk, oud-bestuursvoorzitter Rabobank	144
3.11 Anja Grootoonk, gemeentesecretaris Almere	155
3.12 Pieter Winsemius, oud-minister	165
4 IMPRESSIES EN INZICHTEN	177
4.1 Algemene impressies	178
4.2 Omgaan met complexiteit	185
4.3 Paradoxen	191

4.4	Dilemma's	204
4.5	Wicked problems	208
4.6	Repertoire van topbestuurders	210
5	RESULTATEN EN CONCLUSIES	219
5.1	De inhoud van de bestuursopgave	220
5.2	De aard van de bestuursagenda	221
5.3	De 'kopzorgen' van topbestuurders	221
5.4	Hanteren van complexiteit, onzekerheid, irrationaliteit en emoties	222
5.5	Handelingsrepertoire en kernkwaliteiten	224
5.6	Deugdzame en bekwame topbestuurders	225
6	REFLECTIES	229
	SUMMARY	235
	LITERATUUR	241

VOORWOORD

‘Dienen en Deugen’ is het resultaat van een promotieonderzoek naar deugzaamheid en bekwaamheid van topbestuurders. Een speurtocht gedreven door de fascinatie voor de kernopgaven op de agenda van bestuurders en topmanagers. Na een boeiende en leerzame episode bij Fokker, koos ik er in 1986 voor de weg in te slaan van het extern organisatieadvies. Gaandeweg ontdekte ik dat het mijn baan door het bestaan zou worden. Ik raakte geïntrigeerd door de werkelijkheid van mensen in eindverantwoordelijke posities. Wat gebeurt daar eigenlijk en wat moet daar gepresteerd worden? Vooral de menselijke maat trok mijn aandacht. Mensen bovenin maken niet alleen verschil in de zakelijke prestaties, maar bepalen door hun doen en laten ook sterk het klimaat en de spirit van een bedrijf.

Samen optrekken met mijn opdrachtgevers is een stijl van leven en een tweede natuur geworden. Al werkende weg is een uitdagende en gevarieerde praktijkleerschool ontstaan. Met dit onderzoek reflecteer ik op de verkregen inzichten in de afgelopen vijftientig jaar en heb ik gezocht naar leidende principes en kwaliteiten van topbestuurders.

Ik ben me er zeer van bewust dat zo’n onderzoek voortbouwt op een voorgeschiedenis en op eerdere ervaringen. Je staat immers zowel in de praktijk als in de wetenschap altijd op de schouders van voorgangers. Die voorgeschiedenis begint bij mijn ouders. Zij waren van jongs af aan in doen en laten aansprekende voorbeelden en ik denk nog altijd met veel waardering, respect en plezier aan hen terug.

In mijn eerste werkperiode bij Fokker heb ik het geluk gehad samen te werken met een stel bevlogen professionals. Daar heb ik veel van geleerd. Rijnconsult werd voor mij de professionele broedplaats voor het adviesvak. Eigenzinnig, creatief en betrokken bij de vragen van opdrachtgevers. Daar ontwikkelde ik gaandeweg mijn specifieke belangstelling voor de ‘kopzorgen van de top’. Een omgeving, gedreven door het inspirerende voorbeeld van pionieroprichter Henk de Ruijter, een authentieke no nonsens man met een hart voor het vak én voor zijn ploeg. Met veel Rijnconsulters heb ik intensief samenge-

werkt in uitdagende opdrachten. Inmiddels ben ik al weer bijna acht jaar verbonden aan WagenaarHoes, een bureau met een professionele traditie van bijna vijftientwintig jaar. 'Partners in verandering', nauw betrokken bij kernopgaven van bedrijven, not for profit organisaties en overheden. Opdrachten, gedeelde ervaringen en reflecties met mijn collega's hebben bijgedragen aan mijn initiatief om dit onderzoek op te pakken. De belangstelling van mijn collega's, de tussentijdse gesprekken en de soms kleine opmerkingen stimuleerden mij op mijn pad.

Veel dank ben ik verschuldigd aan mijn beide promotoren prof. dr. Arie de Ruijter en prof. dr. mr. Leo Witvliet. De ontmoetingen met hen waren buitengewoon inspirerend en aanmoedigend. Tegelijkertijd waren zij op het goede moment ook kritisch. Ze wezen mij op valkuilen, maar boden mij ook de ruimte het onderzoek op een eigen manier vorm te geven. Dank ook aan de leden van de promotiecommissie: Dr. ir. Gerda van Dijk, Dr. Piet Grinwis, Prof. Dr. John Rijsman, Prof. Dr. Johan Verstraeten en Prof. Dr. Paul Verweel voor de beoordeling van het manuscript in het besef van hun drukke agenda's.

Een speciaal dankwoord is op zijn plaats voor de tien bestuurders die ik heb gesproken in het kader van dit onderzoek. Zij waren bereid om openhartig met mij het gesprek aan te gaan. Aanvankelijk was ik van plan de inzichten anoniem te verwerken. De kwaliteit van de ontmoetingen bracht mij in tweede instantie op de gedachte de weergave van de gesprekken integraal op te nemen in het proefschrift. Ik ben hen voor hun toestemming zeer erkentelijk.

In het finale stadium van het onderzoek heb ik veel baat gehad van de commentaren op mijn concept. Ik noem met name mijn oud-collega en 'strijdmakker' Hans Dammers en mijn waarde collega's Alinda van Bruggen, Harry ter Braak en Cees Paardekooper. Ook mijn broer Harry dank ik voor zijn bruikbare suggesties. De 'ladies van de binnenequipe' van WagenaarHoes, Liesbeth, Laura, Mirjam en Patricia waren tussen de druk van hun dagelijkse werk steeds beschikbaar voor ondersteunende bijdragen. Dat heb ik zeer gewaardeerd.

Ik dank uitgever Klazinus Lagerwerf en redacteur Jacqueline Koppelman voor de plezierige samenwerking.

Tenslotte veel lof voor Helma, de liefde van mijn leven: mijn echtgenote, bondgenote en reisgenote. Helma was ook bij deze reis mijn inspirator, kritische sparringpartner en zorgvuldige meezeer.

Ophemert 2011, René Weijers

1 INLEIDING

1.1 AANLEIDING VOOR DIT ONDERZOEK

Bestuurders en topmanagers staan in het brandpunt van de maatschappelijke belangstelling. De verwachtingen over hun functioneren zijn hooggespannen. Dat heeft in 2009 extra accent gekregen tegen de achtergrond van een ingrijpende economische crisis en falen van topbestuurders in de financiële sector. 'De Prooi' (Smit, 2008) verschaft een uitgebreid inzicht in de verwording van ABN AMRO. Depuyd (2010) beschrijft in 'De Kloof' het wanbeheer, de interne machtsstrijd en de cultuurskloof van een onmogelijke fusie bij het teloorgaan van bankverzekeraar Fortis. Het zijn tegelijkertijd illustraties voor een bedrijfstak in crisis. De balans tussen aandeelhouderswaarde en gezond bankieren bleek volledig verstoord geraakt.

Falen en schandalen lijken vaker onderwerp van aandacht en analyse te worden, mede als gevolg van toenemende maatschappelijke verontwaardiging. Zo zijn bijvoorbeeld in 2009 ook de malversaties in de vastgoedsector aan het licht gebracht in 'De Vastgoedsector' (Van der Boon en Van der Marel, 2009). En over de teloorgang van krantenuitgeverij PCM is gepubliceerd in 'De geldpers' (Ramaer, 2009). In 2004 verscheen 'Het drama Ahold' (Smit, 2004) over ijdelheid en hebzucht aan de top.

In een eerdere periode heeft Marcel Metze de gang van zaken in de top van Philips beschreven. De subtitels van zijn boeken 'Kortsluiting' (Metze, 1991) en 'Let's make things better' (Metze, 1997) zijn veelzeggend voor wat hij aantrof in zijn onderzoeken:

'Het technisch vernuft, maar ook de marktblindheid, de dromen, de interne gevechten, de megalomanie, de Japanfobie, de misslagen, de chaos, de neergang, de struggle for life. Kortom: hoe Philips zijn talenten verspilde.'
(Metze, 1991)

¹ In 'De elite heeft het afgelegd', De Volkskrant, 13 november 2010.

'De redder van Philips (Timmer), zijn vastlopen in strategische chaos, verspillend en besluiteloosheid. De nieuwe man (Boonstra), het conflict, de harde manager, zijn afrekening met de leemlagen. Oude en nieuwe koersen bij Philips.' (Metze, 1997)

Socioloog Abram de Swaan karakteriseert het gedrag van topbestuurders in de context van de kredietcrisis en het 'marktisme' als volgt¹: 'Topbestuurders konden zich presenteren als de alfamannetjes die in een keihard marktgevecht boven kwamen drijven en derhalve recht hadden op een maximale beloning. Hun grootste talent is dat zij de indruk weten te wekken dat ze buitengewoon knappe bestuurders zijn. Als de bomen tot in de hemel reiken, is het hun verdienste wanneer de koerswaarde van hun bedrijf is gestegen. En in tijden van neergang is het niet hun schuld, maar die van de wereld als de koers daalt.'

Overigens blijken mislukkingen in het topbestuur niet exclusief voor het bedrijfsleven. Ook in de not for profit sector en het openbaar bestuur zijn er de nodige voorbeelden van missers en onbedoelde effecten van keuzen en beleid. In 'Rijdende treinen en gepasseerde stations' beschrijven De Vries en Bordewijk (2010) tien beleidsbeslissingen die verkeerd uitpaken. Het gaat dan onder meer over de inzet van de krijgsmacht in Sebrenica, de aanschaf van de JSF, de Betuwelijn en de HSL, de kredietcrisis en de van bovenaf opgelegde onderwijsvernieuwingen. Het blijken voorbeelden van 'groupthink' (Janis, 1972). De kenmerken daarvan zijn zelfoverschatting, blikvernauwing en consensusdrang.

Ook bestuurders laten zich kennelijk maar moeilijk van een eenmaal ingenomen standpunt afbrengen, zijn geneigd dissidente geluiden te negeren en omringen zich met gelijkgestemden. Engbersen (2010) beschrijft in 'Fatale remedies' de perverse, onbedoelde gevolgen van beleid en kennis. Hij analyseert het bijstandsbeleid, het migratie- en integratiebeleid en het grotestedenbeleid. Van der Zwan (2010) analyseert in 'Handelaars in onrust' de handel en wandel van de Nederlandse Spoorwegen rond de eeuwwisseling. Daarin komt een beeld naar voren van machtsstrijd, intriges en van malaise op het spoor.

De conclusies zijn onthutsend en roepen begrijpelijkerwijs emoties en verontwaardiging op. Er is een beeld ontstaan van een ernstige crisis in de waarden, de moraliteit en de bekwaamheid van het topbestuur. Het volledige maatschappelijke speelveld komt daarbij in het geding. Er blijkt sprake van marktfalen, publiek falen en hybride falen. Ondanks de aandacht voor 'governance' en 'zorgvuldig bestuur' gaat er achter de papieren codes soms een geheel andere realiteit schuil. Samenvattend komen in de aangehaalde studies en 'corporate biografieën' de volgende karakteristieken naar voren: gebrek aan strategische

focus, soms zelfs strategische chaos, groepsdenken, machtsstrijd, hebzucht, ijdelheid, hoogmoed, megalomanie, besluiteloosheid en gebrek aan moraliteit en fatsoen. Onbedoelde en perverterende effecten van beleid blijken vaak terug te voeren op een ongebreideld vertrouwen in de maakbaarheid van complexe maatschappelijke opgaven.

De vraag is of deze inzichten volledig recht doen aan de pluriforme werkelijkheid van bestuur en topmanagement. De bovengenoemde ondernemingsbiografieën en evaluaties van beleidskeuzen waarin falen en mislukking centraal staan, trekken veel media-aandacht. Dat is niet zonder reden en kan buitengewoon informatief en leerzaam zijn. Maar de indruk kan daardoor gemakkelijk ontstaan dat het louter kommer en kwel is bovenin. Interessante vragen zijn: wanneer gaat het goed en waarom gaat het goed? Zijn er ook bestuurders die effectief weten om te gaan met complexe opgaven en tegelijkertijd ook in moreel opzicht de rug recht houden? Ik heb niet alleen een vermoeden, maar ook de ervaring dat er nog een hele andere werkelijkheid is. In mijn adviespraktijk heb ik honderden bestuurders en directies bijgestaan bij het hanteren van lastige keuzevraagstukken. En heel vaak heb ik van nabij mensen gezien die oprecht bezig waren het beste ervan te maken. Weliswaar ook met vallen en opstaan, met fouten en vergissingen, maar vooral met goede intenties.

Overigens zijn goede intenties geen garantie voor succes. In de eerder genoemde voorbeelden van falen, zoals onder meer door Engbersen beschreven, komt de discrepantie naar voren tussen de intenties en de onbedoelde, 'perverse' effecten ervan. Bij afwegingen en keuzen kan het ook met een goed moreel kompas en ondanks goede bedoelingen, nog altijd mis gaan.

Er worden pittige eisen gesteld aan het vermogen organisaties te kunnen besturen in een steeds minder voorspelbare wereld en complexe context. Bestuurders moeten om kunnen gaan met weerbarstige en lastige problemen die onlosmakelijk verbonden zijn met de inhoud en aard van de bestuursopgave.

Deels voorziet rationaliteit in oplossingen voor enkelvoudige en relatief overzichtelijke problemen. Maar bij de meer samengestelde, multidimensionale opgaven en problemen blijkt in de praktijk dat een ruimer repertoire is vereist. Voor de buitenwacht is dat niet altijd zichtbaar. Kritiek van de zijlijn is dikwijls gebaseerd op een enkelvoudige redenering, waarin weinig begrip en empathie doorklinkt voor de complexiteit van het vraagstuk.

Heifetz (1994) stelt dat we onze problemen gemakkelijk aan onze politici en bestuurders toeschrijven, alsof zij er altijd de oorzaak van zijn. In een crisis zijn we geneigd naar het verkeerde leiderschap te zoeken. We willen iemand met antwoorden, besluitvaardigheid, daadkracht en een helder toekomstbeeld:

iemand die moeilijke problemen simpel kan maken. Maar veel (maatschappelijke) vraagstukken zijn niet simpel.

Bestuurders en topmanagers moeten een begaanbaar pad weten te vinden in een soms ondoordringbaar woud van paradoxen, dilemma's en 'wicked problems'.

Bestuurders worden vaak geconfronteerd met deze 'wicked problems': het probleem is dan niet op voorhand duidelijk. Situaties zijn uniek, complex, onzeker en het is juist een probleem om het probleem te vinden. Dan moet worden omgegaan met tijdsdruk, imperfecte informatie en dikwijls strijdige belangen en uiteenlopende verwachtingen. Logica, emotionaliteit, verschil in perspectief, opvatting en belang zijn op een dikwijls onnavolgbare manier met elkaar verstrengeld.

Homan (2001) spreekt over *venijnige* problemen. Vermaak (2009) prefereert de term *taaie* vraagstukken boven die van problemen. De term problemen roept in zijn visie vaak de associatie op dat ze kunnen worden opgelost. Hij gebruikt het woord taai omdat het veelal de gevoelslading is voor de betrokkenen van dit soort kwesties. Karakteristiek is de emotionele geladenheid: twijfel, bezorgdheid, vrees en soms zelfs angst vooral geen verkeerde dingen te doen. Dat hangt ook samen met het feit dat veel keuzen relatief onomkeerbaar en beperkt repareerbaar zijn. Het is spannend, enerverend en uitdagend werk. Dat geeft voldoening en blijkt ook een bron van inspiratie. Hoe doen deze bestuurders en topmanagers dat eigenlijk?

Hoe gaan zij om met inhoudelijke complexiteit én hoe hanteren zij de minder grijpbare irrationaliteit en emotionele 'damp' die dikwijls gepaard gaan met hun werk?

1.2 MIJN FASCINATIE

Inmiddels ben ik vijftientwintig jaar van dichtbij betrokken bij de kernvragen op de bestuursagenda. Als adviseur en sparringpartner. Veelal gaat het daarbij om fundamentele vraagstukken zoals visieontwikkeling, strategievorming, topstructuurvorming, besturing, organisatieontwikkeling, teamvorming, verandering en leiderschap. En vooral om de samenhang en de verbinding tussen deze opgaven. Het is fascinerend van nabij te ervaren dat het echt mensenwerk is van echte mensen.

In mijn adviespraktijk ben ik werkzaam voor ondernemingen, not for profit organisaties en overheden. Elke opdracht is in hoge mate uniek door de situatie,

de historie, de bedrijfstak of sector, de context, de ontwikkelingsfase en vooral ook door de 'spelers'.

Tegelijkertijd zijn er ook patronen en wetmatigheden herkenbaar die bovencontextueel van karakter zijn. Daarin zit, als het goed is, een belangrijk deel van de toegevoegde waarde van de adviseur besloten. Dat raakt ook aan de essentie van een 'reflectieve beroepsoefenaar' (Schön, 1983): gevoel voor uniciteit harmoniëren met het vermogen patronen te herkennen. De 'wetmatigheden' rond de 'kopzorgen van top' wil ik scherp(er) in beeld krijgen met dit onderzoek. En ik ben vooral geïnteresseerd in de roloppvatting van 'goede topbestuurders'. Wat zijn de kernelementen daarin?

'Reflect like a man of action, act like a man of reflection'.

Aristoteles

1.3 DE ONDERZOEKSVRAAG

De centrale vraag in dit onderzoek is: *Wat zijn de leidende principes en kwaliteiten van 'goede' topbestuurders?* Om daar zicht op te krijgen heb ik de volgende kernvragen geformuleerd:

1. Hoe definiëren topbestuurders de inhoud van hun bestuursopgave?
2. Wat is kenmerkend voor de aard van die bestuursopgave?
3. Wat zijn de echte 'kopzorgen' van bestuurders en topmanagers?
4. Hoe gaan bestuurders en topmanagers om met complexiteit, onzekerheid, 'irrationaliteit' en emoties?
5. Welk handelingsrepertoire en welke kernkwaliteiten zijn daarvoor vereist?

In hoofdstuk 2 'Inspiratiebronnen en perspectieven' biedt ik vanuit vier verschillende invalshoeken een decor voor de verkenning van de centrale onderzoeksvraag en de daarmee verbonden kernvragen. Deze vragen stonden vervolgens ook centraal in de ontmoetingen met tien topbestuurders. De weergave van deze gesprekken is integraal weergegeven in hoofdstuk 3. In hoofdstuk 4 verwoord ik de impressies en inzichten, waarbij ik heb gezocht naar onderliggende patronen, principes en wetmatigheden. Deze breng ik in verband met de inspiratiebronnen en perspectieven van hoofdstuk 2. In combinatie met de casuïstiek uit mijn adviespraktijk ontstaat daarmee een normatief referentiekader voor het toetsen en aanscherpen van mijn impressies en inzichten uit de gesprekken. Vervolgens formuleer ik in hoofdstuk 5 een samenvattend en verbindend overzicht van de resultaten en conclusies.

Tenslotte reflecteer ik in hoofdstuk 6 op de verkregen inzichten, resultaten en conclusies.

1.4 FOCUS OP TOPBESTUURDERS

In dit onderzoek ben ik specifiek gericht op topbestuurders in de eindverantwoordelijke rol van bestuursvoorzitter of directievoorzitter. Werkzaam in verschillende maatschappelijke sectoren: bedrijfsleven, not for profit sector en overheid. In mijn onderzoek richt ik me niet zozeer op hun zichtbare prestaties op het openbare podium. Maar vooral op de persoonlijke kwesties, afwegingen, gevoelens en gebeurtenissen die dikwijls aan het zicht onttrokken blijven en die zich afspelen in de schemerzone van de coulissen. (De Ruijter, 2000)

'Wat er nu van ons vereist wordt, is een nieuw tijdperk van verantwoordelijkheid - een erkenning door elke Amerikaan -, dat we plichten hebben jegens onszelf, onze natie en de wereld, plichten die we niet met gemorrel accepteren, maar juist met plezier aanvaarden, gesterkt door de wetenschap dat er niets zo vormend is voor ons karakter dan ons volledig inzetten voor een moeilijke taak.'
President Obama, 2009

1.5 DE AARD VAN HET ONDERZOEK EN DE METHODOLOGIE

Ik heb gekozen voor een explorerend, kwalitatief onderzoek gericht op het persoonlijke verhaal en de beleving van topbestuurders. Een reconstructie van kernkeuzen, waarden en dilemma's op basis van persoonlijke ontmoetingen. Op zoek naar leidende principes, kwaliteiten: een normatieve handelingstheorie voor goed bestuur. Ik heb gebruik gemaakt van een sociaal-constructivistisch perspectief: de wijze waarop topbestuurders hun eigen werkelijkheid creëren staat centraal. Daarbij heb ik een selectie gemaakt van tien topbestuurders afkomstig uit verschillende sectoren, vanuit de optiek van de 'reflectieve beroeps-oefenaar in actie'. In een eerder onderzoek heb ik die benadering ook gevolgd in 'Stilstaan bij verandering', managementparadoxen bij organisatievernieuwing, (Weijers en Vincken, 1995). De veronderstelling destijds was dat de werkelijkheid van bestuurders en topmanagers een hele andere is dan de doorgaans gepresenteerde, veelal enkelvoudige logica, vevat in tal van schema's, checklists, instrumenten, managementconcepten en modellen.

Het aantal goed bedoelde modellen is nauwelijks te overzien en ze zijn nogal eens aan mode onderhevig. Karsten en Van Veen (1998) wijzen op de tijdelijke populariteit en vluchtigheid van veel managementconcepten. Managementconcepten doorlopen een levenscyclus: ze komen op, verspreiden zich snel en verdwijnen weer in veel gevallen. Goeroes spelen er behendig op in en zoeken volgens Karsten en Van Veen niet zozeer naar de dialoog, maar confronteren

via de monoloog hun toehoorders met de nieuwste uitdagingen. Management-concepten blijken vaak in algemene termen te zijn geformuleerd, waardoor vragen rijzen over de bruikbaarheid en de toegevoegde waarde in concrete en specifieke omstandigheden.

Instrumenten en modellen vervullen zeker een functie bij besturing en leiderschap. Ze bieden houvast en voorzien in ordening van een dikwijls chaotische werkelijkheid. Maar ze kunnen ook leiden tot fixaties, stereotyperingen en soms zelfs ontaarden in predestinaties. Het zicht op de gevarieerde werkelijkheid versmalt dan in een verkokerde blik. Nog ongekennde perspectieven vallen buiten het denkraam en de ruimte voor creatieve en innovatieve oplossingen blijft onbenut. Het knellend korset van het instrument blokkeert de ruimte om voluit met hart en ziel te leven en te werken. De rijkdom en variatie in de persoonlijke kwaliteiten van mensen verschralen tot sjablonen met beperkte 'rijtjes en kleurendiagnoses', waar je niet meer van af komt. Het leidt dikwijls ook tot een nogal schraal en eenzijdig vocabulaire (Verstraeten, 2003).

Veelal blijft ook de persoonlijke worsteling van bestuurders onderbelicht in de turbulente branding van alle dag in specifieke omstandigheden. Deze wordt nogal eens miskend en buiten de objectiveerbare orde geplaatst. Vanuit die constatering ontstond destijds het idee om bestuurders en topmanagers zelf te vragen naar hun persoonlijke waarnemingen, beleving en ervaringen. Deze ontmoetingen met bestuurders, wetenschappers en kunstenaars leverden verrassende en waardevolle inzichten op over bestuur, leiderschap en de 'praktijk van het volle leven' in de top. De impressies en associaties tijdens deze gesprekken lieten overduidelijk zien dat deze mensen in staat bleken om te kunnen gaan met paradoxen. Mijn fascinatie voor deze benadering en de daarmee verkregen inzichten heeft mij daarna niet meer losgelaten. De ontmoetingen en situaties in mijn adviespraktijk dagen uit daarop voort te bouwen met dit onderzoek.

METHODOLOGIE

In mijn onderzoek heb ik drie verschillende bronnen benut en met elkaar in verband gebracht:

1. Een verkenning van relevante theorieën en inzichten uit verschillende wetenschapsgebieden en disciplines, onder meer: geschiedenis, filosofie, rechtswetenschap, sociologie, sociale psychologie, psychologie, economie, natuurwetenschap, politicologie, bestuurskunde en bedrijfskunde;
2. De ontmoetingen met de tien bestuurders. Enkele daarvan maak ik al jaren mee als opdrachtgever in verschillende bestuursposities. Daarnaast wilde ik

² Volgens Bod is de term Geisteswissenschaften van Dilthey afkomstig en krijgt vanaf 1883 inhoud.

bewust in contact komen met voor mij nog onbekende bestuurders, buiten de sfeer van de adviespraktijk en opererend in een sterk variërende context.

3. De opgebouwde ervaring en inzichten uit mijn adviespraktijk in de afgelopen 25 jaar: inmiddels heb ik enkele honderden adviesopdrachten uitgevoerd voor besturen en directies. Van dichtbij heb ik kunnen zien en ervaren wat werkt, effectief is en inspireert. Voortdurend heeft die rijkdom van ervaringen mij uitgedaagd het unieke van elke opdracht te ontdekken en te respecteren. Tegelijkertijd draagt de reflectie op elke situatie ook bij aan het identificeren van terugkerende patronen.

Vanuit deze triangulaire benadering heb ik gezocht naar betrouwbare antwoorden op de onderzoeksvragen. In mijn gedachtevorming heb ik steeds gependeld tussen een deductieve en inductieve werkwijze. Al denkend, schrijvend en converserend zijn mijn inzichten daardoor verrijkt en verdiept. Doelgericht, maar ook tastenderwijs, iteratief en interactief ben ik als het ware naar voren bewogen en vaak ook weer terug. Een eerste verkenning van de literatuur, de reflectie op mijn adviespraktijk en de inzichten gaandeweg uit de ontmoetingen met de bestuurders leverden indicaties en richtinggevende concepten ('sensitizing concepts') op. Mijn eerste veronderstelling betrof de 'soort problemen' waar topbestuurders mee worden geconfronteerd en vervolgens fungeerden ook de begrippen 'bekwaamheid' en 'deugdzaamheid' als conceptueel houvast in de verkenning van het repertoire van topbestuurders. Ook de 'context' en de 'organisatorische biotoop' waarin bestuurders opereren bleken zinvolle concepten te zijn. In de loop van het onderzoek ontstond aldus een scherper beeld van de inhoud en de bruikbaarheid van een 'theorie in wording' gericht op kernelementen van 'goed bestuur'.

Naast het respecteren van het unieke en specifieke karakter van individuele verhalen, situaties en omstandigheden, heb ik in een tweede termijn gezocht naar onderliggende, mogelijk zelfs tijdloze principes en patronen. Die heb ik steeds getoetst aan theoretische inzichten en aan mijn ervaringen in de adviespraktijk.

In deze zoektocht raakte ik aan een klassiek en fundamenteel wetenschapsfilosofisch vraagstuk. De spanning in de wetenschapsgeschiedenis tussen patroonzoekende en patroonverwerpende invalshoeken en benaderingen, zoals Bod beschrijft in 'De vergeten wetenschappen, een geschiedenis van de humaniora', (Bod, 2010). Bod verwijst onder meer naar een filosofische reflectie van Wilhelm Dilthey (1833-1911) ² op de invloedrijker wordende positivistische wetenschap in zijn tijd. Dilthey stelde dat natuurwetenschappers zich vooral bezighielden met verklaren (*erklären*) en geesteswetenschappers zich meer richtten op

begrijpen (*verstehen*). ‘Geschiedkundigen hadden niets aan tellen of meten, ze moesten zoeken naar innerlijke drijfveren en de bedoelingen van historische actoren’. De filosofie van de hermeneutiek ³ wijst erop dat de wereld om ons heen de structuur heeft van een gesprek. Mensen zijn vragende, interpreterende en dialogerende wezens.

³ Weber en Gadamer

⁴ ‘Nomos’ is ‘wet’ in het Grieks.

⁵ Appreciative Inquiry Handbook, Cooperrider, Whitney & Stavros (2008)

Bod haalt verder de filosoof Wilhelm Windelband (1848-1915) aan die het onderscheid tussen *Naturwissenschaften* en *Geisteswissenschaften* verder op de spits dreef door te stellen dat de natuurwetenschappen een *nomothetische* ⁴ benadering hanteren die zich richt op het *algemene* en *wetmatige*, terwijl de geesteswetenschappen een *idiografische* benadering bezigen die zich richt op het begrijpen van de *unieke, individuele* gebeurtenis. Volgens Bod is Windelbands onderscheid historisch niet correct. Ook de geesteswetenschappen vertonen een eeuwenlange nomothetische traditie. Bod verwijst onder meer naar de wetten van de filologische tekstreconstructie, de grammaticale regels in de taalkunde, het perspectief in de kunsttheorie en de consonantenleer in de muziekwetenschap.

Het onderscheid tussen *nomothetisch* en *idiografisch* en tussen *erklären* en *verstehen* blijkt volgens Bod invloedrijk te zijn geweest en domineert nog het denken over het onderscheid tussen natuur- en geesteswetenschappen. Het biedt ook een bruikbaar perspectief voor het vinden van een begaanbaar en ook wel kwetsbaar pad voor mijn onderzoek. Misschien gaat het wel om het hanteren en benutten van een fundamentele en ook onoplosbare spanning tussen aandacht voor het bijzondere en de speurtocht naar universele wetmatigheden.

Tijdens de ontmoetingen met de bestuurders heb ik gekozen voor een naturalistische en ontvankelijke houding. Ik was er vooral op gericht de ander onbevange te ontmoeten (Grinwis, 1990) en goed te verstaan. Mijn aandacht was meer gericht op willen begrijpen, doorgronden en aanvoelen dan op weerleggen of falsificeren. Ik wilde me inleven in de werkelijkheid van de bestuurders in het besef dat ik daarmee niet de gehele werkelijkheid kan representeren. Ik was geïnteresseerd in het subjectieve verhaal van de bestuurders en wilde dat vooral tot zijn recht laten komen. Dat was mijn objectiviteitsprincipe. Ik koos daarbij voor de stijl van een ‘waardierend onderzoek’ ⁵, zonder mijn kritisch vermogen daarbij uit te schakelen. De weergave van deze gesprekken heeft daarmee enerzijds een impressionistisch en subjectivistisch karakter. Anderzijds boden mijn centrale onderzoeksvraag en de daarmee verbonden kernvragen houvast en aanknopingspunten voor het ontdekken van een onderliggend, objectiveerbaar patroon.

Naarmate mijn onderzoek vorderde, ontdekte ik een bruikbaar perspectief voor het ordenen van mijn impressies en inzichten uit de ontmoetingen met de bestuurders. Ik merkte dat de paradoxen uit 'Stilstaan bij verandering' onverkort bruikbaar waren. Maar inmiddels zijn we ruim vijftien jaar verder in de tijd. Het idee van de paradoxen heb ik in een ruimer perspectief geplaatst: een typologie van problemen op de bestuursagenda met daarin een patroon van opklimmende lastigheid en weerbarstigheid. Die typologie ontvouw ik in hoofdstuk 2. Ik maak een onderscheid tussen *puzzels*, *dilemma's*, *trade-offs*, *paradoxen* en *wicked problems*. Deze ordening, gecombineerd met mijn jarenlange ervaring als adviseur en de literatuurstudie, heb ik benut voor het verwoorden van mijn impressies en inzichten in hoofdstuk 4. Daarbij heb ik me wel gerealiseerd dat deze ordening een constructie is van mijzelf en heel goed past bij het verhaal van mijn werkelijkheid en mijn fascinatie. Het is 'mijn waarheid in wording'. Een groeiende overtuiging dat het zo zit.

Daarnaast realiseer ik me dat ik uitga van de zelfperceptie van de bestuurders, een gekozen beperking in mijn onderzoek. Ik heb niet hun concrete gedrag onderzocht, zij het dat ik sommige van de bestuurders al heel lang meemaak als opdrachtgever. Bovendien kan ik zoals gezegd teruggrijpen op een groot aantal andere situaties uit mijn adviespraktijk. Heel vaak heb ik congruentie tussen zeggen en doen ervaren.

Ik realiseer me overigens wel dat ik daarbij risico's loop. Zoals bekend uit de sociale wetenschappen doen mensen nogal eens andere dingen dan ze zeggen of vinden: het verschil tussen '*espoused theory*' en '*theory in use*' (Argyris, 1993). Ook volgens Mintzberg (1971) zou er de nodige mythevorming bestaan over het feitelijke doen en laten van topmanagers. Hij schaduwde vijf topmanagers gedurende één werkweek en stelde dat er doorgaans een groot verschil is tussen wat managers denken en zeggen over zichzelf en wat zij in werkelijkheid doen. Uitspraken kunnen op gespannen voet staan met de werkelijkheid. De psycholoog Dijksterhuis (2010) wijst in dit verband op de spanning tussen onbewuste en bewuste meningen. Hoe goed kennen we onszelf eigenlijk? Hij laat zien dat we met ons bewustzijn soms maar een zeer beperkt zicht hebben op onze onbewuste meningen.

En soms wordt er willens en wetens gelogen, gemanipuleerd en gefraudeerd. De wereld is niet alleen maar mooi en kent ook list en bedrog. Soms is er zelfs sprake van een structureel 'geïnfecteerde' omgeving en er zijn ook destructieve krachten. Dat neemt niet weg dat het vaak goed en integer gaat. Ik reik met mijn onderzoek geen bewijsvoering aan en ook geen simpele oorzaak-gevolg patronen.

Mijn ambitie is om waarde(n)volle inzichten en plausibele redeneringen in beeld

te brengen over goed bestuur, de complexiteit van de bestuursagenda, de wijze waarop bestuurders daar mee om gaan en het repertoire dat daar voor nodig is. Die inzichten zijn indicatief van aard, niet limitatief en niet definitief.

2 INSPIRATIEBRONNEN EN PERSPECTIEVEN

Redenerend vanuit mijn centrale onderzoeksvraag en de daarmee verbonden kernvragen, heb ik gekozen voor vier verschillende perspectieven als inspiratiebron, decor en richtinggevend kompas voor mijn onderzoek:

1 SOCIAAL CONSTRUCTIVISTISCH EN FILOSOFISCH PERSPECTIEF

Ik gebruik een sociaal-constructivistisch kader en een daarmee samenhangend filosofisch perspectief voor het duiden en interpreteren van mijn inzichten. De essentie daarvan is dat mensen met elkaar symbolisch, sociaal en cultureel kapitaal creëren. Zin, zingeving, betekenis en waarde(n) ontstaan in een voortdurende wisselwerking met anderen. Dat is de positiekeuze voor de benadering en aanpak van mijn onderzoek.

2 EXTERN EN INTERN PERSPECTIEF

Bestuurders opereren op het grensvlak van hun eigen organisatie en de externe omgeving. In wat voor externe context opereren topbestuurders? Ik schets een beeld van een complexe en turbulente (informatie)samenleving. Een omgeving die wordt gekenmerkt door onbepaaldheid, onbegrensdsheid, multi-actor dynamiek en interconnectiviteit. Vervolgens kijk ik naar de organisatorische omgeving waarin bestuurders werken. Vanuit het interne perspectief onderzoek ik de ontwikkeling in het denken over organisaties en beschrijf de beweging van enkelvoudige, verticaal gestructureerde organisaties naar multidimensionale, complexe, levende systemen. Ik onderzoek de betekenis voor bestuurlijk leiderschap.

3 COGNITIEF EN NORMATIEF PERSPECTIEF

Vervolgens werk ik een typologie uit van de kernvraagstukken op de bestuursagenda. Met wat voor soort problemen en complexiteit worden bestuurders geconfronteerd? Wat is de essentie van hun bestuursopgave en wat zijn de karakteristieken daarvan? Ik maak daarbij een onderscheid tussen de inhoudelijke complexiteit, het cognitieve domein en het morele domein van waarden en deugden.

⁶ Van Dongen, De Laat en Maas (1996) typeren verschillende soorten wetenschappelijke activiteiten in het benaderen van de werkelijkheid. Zij onderscheiden in navolging van Guba & Lincoln (1989) de ontologie, de epistemologie en de methodologie. In de ontologie wordt de vraag gesteld wat de ware werkelijkheid of werkelijke waarheid is waarin we leven, de nadruk ligt op 'is' en 'zijn'. Vanuit de epistemologie is de vraag hoe we een werkelijkheid kunnen kennen, het accent ligt op 'weten'. In de methodologie wordt de vraag gesteld hoe de wereld of de werkelijkheid hanteerbaar is.

4. LEIDERSCHAP IN BESTUURSPOSITIES

Tenslotte ga ik in het vierde perspectief in op het vereiste leiderschap in eindverantwoordelijke bestuursposities. Welke eisen zijn te stellen aan het leiderschap in de getypeerde context én gegeven de aard van de bestuursopgave? Topbestuurders moeten besluiten kunnen nemen op basis van ambiguïteit en blijvende onzekerheid. Informatie is nooit voor honderd procent beschikbaar en tegelijkertijd vaak innerlijk tegenstrijdig. Volledige objectiviteit is onmogelijk. Daarnaast gaat het dikwijls om waardengeladenheid van kwesties in de contacten met anderen. Ontmoetingen zijn dan eerder interacties dan transacties. Het gaat over kernwaarden die raken, aanspreken en er toe doen in het menselijk contact.

2.1 SOCIAAL CONSTRUCTIVISME EN FILOSOFISCH DECOR

In dit eerste perspectief werk ik het gekozen sociaal-constructivistisch kader uit voor mijn onderzoek en een daarmee samenhangend filosofisch perspectief. Dit onderzoek is gericht op de werkelijkheid en unieke beleving van de bestuurder. Dat zijn mensen van vlees en bloed met een eigen rationaliteit, maar ook met gevoelens en emoties. Met andere woorden het 'object' van onderzoek is een 'subject' dat reageert met hoofd, hart en ziel. Het gaat niet om objectieve waarheidsvinding in de fysieke, natuurlijke en meetbare werkelijkheid, maar om geobjectiveerde interpretaties van een unieke, sociale en gecreëerde werkelijkheid.

'DE' WERKELIJKHEID

Het roept onmiddellijk de vraag op wat die werkelijkheid is en hoe deze gekend kan worden. In de ontmoetingen met de bestuurders wordt een unieke werkelijkheid en de 'gevoelstemperatuur' daarvan door de bestuurders in taal gepresenteerd. Dat doet een beroep op een daarbij passende filosofie en wetenschapstheorie.⁶ De vraag naar de werkelijkheid is het klassieke vraagstuk van de filosofie. Van Dongen et al (1996) brengen de veelkleurige traditie in de filosofie terug tot vier opvattingen:

1. De werkelijkheid opgevat als *objectief gegeven* is iets dat zich buiten afspeelt als een onafhankelijk gegeven dat we ook van buitenaf kunnen bestuderen. De mens en de organisatie laten zich op eenzelfde manier bestuderen als natuurverschijnselen die verondersteld worden te bestaan als een gegeven dat onafhankelijk is van de waarnemer.
2. De werkelijkheid opgevat als *subjectief gegeven* bestaat alleen voor zover een waarnemer daar zijn aandacht op richt (fenomenologie). De werkelijkheid is alleen kenbaar als subjectief verschijnsel. De mens is een wezen dat waarnemingen en bewustzijn produceert.

3. De werkelijkheid opgevat als *intersubjectief gegeven* staat voor een gedeelde symbolische wereld (symbolisch interactionisme). De mens is een symbolisch opererend wezen, maar is voor zijn betekenisverlening afhankelijk van anderen. Het sociale proces wordt daarmee tot een voorwaarde van de werkelijkheid gemaakt: informatie of data krijgen pas betekenis binnen sociale processen en veranderingen zijn alleen bestaanbaar op grond van relaties.
4. De werkelijkheid opgevat als *sociaal constructieproces* bestaat in geconstrueerde processen van betekenisverlening en onderhandeling welke steeds door blijven gaan. Voor deze opvatting is wezenlijk dat de informatie of data altijd al van een interpretatie zijn voorzien om bestaanbaar te zijn. Ze zijn ingebed in een taal die zelf al een sociale constructie is.

⁷ Bepalende grondleggers en denkers in de sociaal-constructivistische theorie zijn Weick, Gergen, De Moor en Rijsman. Van Oss en Van 't Hek (2009) brengen dit gedachtengoed bij elkaar in hun boek 'Onveranderbaarheid van organisaties'.

In de filosofie, maar ook in de dagelijkse werkelijkheid, zien en ervaren we verscheidenheid en variatie in opvattingen. Een opvatting over de aard van de werkelijkheid correspondeert met een opvatting over de kenbaarheid van de werkelijkheid: het innemen van een ander ontologisch standpunt heeft epistemologische consequenties, omdat er andere opvattingen over de mogelijkheid om te 'weten' uit voortvloeien.

Kunneman (1986) geeft in dit verband met de titel van zijn boek 'De waarheidstrechter' een mooi beeld van het gebruik van doelrationaliteit in de sociale wetenschappen. Wetenschappelijke probleemoplossingspatronen, stelt Kunneman, functioneren in westerse maatschappijen als een gigantische trechter, die klaar staat om elk probleem op te vangen en zodanig te kanaliseren, dat er een rationele, wetenschappelijke verantwoorde oplossing uit de trechter te voorschijn komt. Maar de rationaliteit van de waarheidstrechter kanaliseert niet alleen, hij transformeert tegelijkertijd de problemen die hij verwerkt. In de trechter bevindt zich namelijk een filter dat slechts de objectiveerbare aspecten van problemen doorlaat en normatieve, expressieve en esthetische aspecten reduceert tot een irrationele, onverwerkbare rest. Kunneman bepleit probleembenaderingen waarin een vrije en rationeel verantwoorde overgang mogelijk is tussen cognitieve, normatieve en expressieve aspecten van leefwereldproblemen. Hij meent dat niet langer objectieve waarheid, maar integriteit van de gehele leefwereld zou moeten gelden als het hoogste criterium bij de beoordeling van de geldigheid van wetenschappelijke kennis.

Ik ga er in dit onderzoek vanuit dat bestuurders een eigen, unieke en sociale werkelijkheid creëren en construeren. Daarmee plaats ik dit onderzoek in de hierboven getypeerde sociaal-constructivistische opvatting ⁷. Bestuurders ontwikkelen in interactie met hun omgeving verhalen, ze produceren een taal voor hun verhaal en ontwikkelen daarmee betekenissen. Zo con-

strueren ze de werkelijkheid waarin ze leven. (Noordegraaf en Van der Steen, 2001). Bestuurders ontwikkelen niet alleen betekenissen, maar ze voorzien ook in betekenis. Gioia en Chittipeddi (1991) beschrijven een iteratief proces van 'sensegiving' en 'sensemaking' in organisaties. Zij stellen dat mensen pas tot nieuwe betekenissen komen als zij in hun eigen 'sensemaking' geholpen worden door iemand die door middel van 'sensegiving' alternatieven aanreikt. Bestuurders vertellen verhalen en beïnvloeden daarmee ook de betekenisgeving van anderen. (Van de Loo, 2003; Boje, 1993). Betekenisgeving kan zowel een bron voor verandering zijn als een bron voor behoud en continuïteit. Vanuit deze oriëntatie voer ik het onderzoek uit. Dat heeft consequenties voor mijn positie als onderzoeker die ook door De Sonnaville (2005) worden beschreven en aangehaald door Kaats en Opheij (2008) in hun onderzoek 'Bestuurders zijn van betekenis':

1. Het gaat er in dit onderzoek niet om dé waarheid te achterhalen door te meten, te beschrijven en/of te beoordelen. Het gaat erom leidende principes en kwaliteiten van topbestuurders op te sporen en hun werkelijkheidsconstructie beter te leren begrijpen.
2. In het onderzoek stel ik me op als nieuwsgierige en geïnteresseerde 'buitenstaander' op zoek naar het eigen verhaal van de bestuurders. Kijkend en interpreterend door de ogen van de bestuurder.
3. Die geconstrueerde werkelijkheid zal variatie vertonen. Bestuurders produceren vanuit verschillende contexten en achtergronden uiteenlopende werkelijkheden. Variëteit en heterogeniteit zullen eerder regel dan uitzondering zijn. De verschillen tussen die werkelijkheden wil ik scherper zien en beter doorgronden. Tegelijkertijd wil ik openstaan voor inzichten en regelmatigheden die mogelijk bovencontextueel van karakter zijn.

COGNITIEVE, SOCIALE EN POLITIEKE BETEKENISGEVING

Mensen zoeken steeds naar mogelijkheden om de fenomenen die zich aan hen voordoen te duiden. Het maakt de wereld voor hen duidelijk en begrijpelijk. Betekenissen zijn daarin onontbeerlijk voor mensen. Zonder betekenissen is de wereld onbegrijpelijk en daardoor onzeker en onhanteerbaar. Betekenisgeving is niet zozeer een individuele activiteit, maar een collectief informatieverwerkingsproces. Juist de interactie leidt ertoe dat de persoonlijke beelden convergeren en steeds op elkaar aansluiten. Op die manier ontstaat een gezamenlijk gedeelde, een gecreëerde wereld die niet objectief is maar die sociaal geconstrueerd is door mensen. Dat wat gecreëerd is, is op zijn beurt weer richtinggevend voor het handelen van mensen. Omdat mensen met elkaar een

gezamenlijke betekenis gecreëerd hebben, weten ze ook hoe ze daarin moeten handelen en helpt dat handelen hen om in die betekenis effectief te zijn. Mensen zijn hierdoor object en subject van hun eigen construct: ze spelen een rol in een verhaal dat ze zelf schrijven.

Het resultaat van betekenisgevingprocessen zijn geconstrueerde beelden van de werkelijkheid: constructen. De diversiteit van wat wordt opgeslagen is groot en de vorm van constructen daarmee ook. Weick (1995) maakt een inventarisatie van in de literatuur voorkomende concepten die voor hem onder het begrip construct vallen. Hij onderscheidt: ideologieën, overtuigingen, paradigma's, actietheorieën, tradities en verhalen.

Van Dongen et al (1996) zijn kritisch over het cognitieve zwaartepunt dat door Weick wordt gelegd in het proces van betekenisgeving. Zij wijzen erop dat de sociale structurering weliswaar niet wordt ontkend, maar verwordt tot slechts een voorwaarde voor het betekenis-constructieproces. Voor hen zijn de betrokkenen bij sociale processen juist bij uitstek de dragers van het betekenis-constructieproces. Dat accent op het sociale aspect sluit ook wel aan bij de visie van de filosoof Arnold Cornelis (1997) in zijn boek 'De logica van het gevoel'. Hij stelt dat ieder mens een eigen filosofie ontwikkelt als mentale kaart van mens zijn in de wereld, maar die kaart blijft meestal onbewust als gevoel. We moeten ons onbewuste zelfbeeld aanhoudend corrigeren en bijstellen via communicatie met anderen. Hij spreekt over processen van communicatieve zelfsturing, waarbij we in de interactie met anderen onze vergissingen corrigeren. De wereld bestaat niet uit feiten, maar uit mogelijkheden die kunnen worden benut voor zelfsturing en beleid. De menselijke geest is een vermogen tot zelfsturing gebaseerd op een verborgen, uniek programma, een unieke genetische codering die zichtbaar wordt, juist in de communicatie met anderen.

Hosking en Morley (1991) voegen naast het cognitieve en het sociale aspect van betekenisgevingprocessen nog een derde aspect toe: het politieke aspect. Betekenisgevingprocessen zijn politiek, omdat het in interactie niet alleen gaat over cognitie en interactie, maar ook over het zetten van de verhoudingen tussen partijen.

SOCIAALCONSTRUCTIVISME EN POSTMODERNITEIT

Het sociaalconstructivisme past in de postmoderne filosofie. Daarin staat het geconstrueerde en pluriforme karakter van de werkelijkheid centraal (Van Dongen, et al 1996). Postmoderne filosofen kritiseren het geloof in de menselijke rede, de rationaliteit als basis voor het menselijk handelen. Dat geldt ook voor de verklarende 'grote verhalen' over het menselijk bestaan, zoals zichtbaar

in religie, ideologie en ook in de wetenschap. Universele waarheden zijn in dit perspectief ook slechts gecreëerde 'verhalen'. Voor postmodernisten staat voorop dat ieder spreken, en dus ook de wetenschap, gebonden is aan tijd en plaats. Daarmee introduceren zij als uitgangspunt dat er per definitie sprake is van een bepaalde context. De mogelijkheid om theoretisch en wetenschappelijk bezig te zijn, wordt daarmee in een extreem problematisch daglicht gezet. Kennis kan niet universeel zijn zolang we een werkelijkheid alleen kunnen kennen door deze zelf te construeren.

Met het postmoderne denken als een filosofische benadering van de werkelijkheid waarin wij leven is de wereld als het ware ineengeschrompeld tot een vorm van reflectie over de voorwaarden waaronder en de manier waarop wij toegang hebben tot een werkelijkheid. De kern van ons denken en kennen is komen te liggen bij het construeren als een proces dat onbestaanbaar is zonder sociale verbanden. Als er iets is, dan is het de uitwisseling, het gesprek, de ontmoeting, de onderhandeling, de confrontatie, het conflict. Er is geen rationaliteit die een onwrikbaar fundament verschaft. Er zijn geen universele woorden, geen afgeronde verhalen, geen vaste formules of afdoende metaforen waarmee de geheimen van een leven ontsluit kunnen worden.

Van Dongen et al stellen verder dat de werkelijkheid niet omsingelbaar is of af te bakenen, maar bestaat uit verschillende constructies van mensen tussen mensen. In de wereld van de postmodernisten is de werkelijkheid niet meer eenduidig bepaalbaar, omdat er geen eenduidige ontologie voorhanden is. Zij spreken over het onderscheid tussen een 'waarschijnlijkheidstheorie' over de werkelijkheid tegenover een 'mogelijkheidstheorie'.

In een modernistische vraagstelling proberen we de werkelijkheid te ontdekken of te ontsluiten op grond van de vraag welke werkelijkheid de meest waarschijnlijke is of welke werkelijkheid waarschijnlijker is dan een andere. Een postmoderne benadering is veeleer een uitnodiging om te denken in termen van mogelijkheden: het kan zus zijn, maar het kan ook zo zijn of misschien nog wel anders. Gergen (1992) zegt in dit verband: 'objective truth is not the only game in town.'

In een postmoderne context zijn de primaire ingrediënten niet 'data', maar de verstaanbaarheid daarvan.

We bewegen kennelijk van een moderne wereld van 'de grote verhalen' naar een postmoderne werkelijkheid van geconstrueerde 'kleine verhalen'. Dat neemt echter niet weg dat veel mensen zich bij het creëren van eigen betekenissen dikwijls laten leiden door de zin en betekenis van 'grote verhalen' uit de spirituele tradities en de politieke ideologieën. In premoderne en traditionele samenlevin-

gen waren overigens de eigen en collectief doorgegeven verhalen altijd al het baken voor het dagelijks handelen.

Ik maak enkele relativerende kanttekeningen bij het postmodernisme. Sommige representaties van deze filosofie zijn radicaal in visie en interpretatie. Dan wordt zelfs gesteld dat ook de kennis omtrent de natuurlijke, fysieke omgeving uiteindelijk is gebaseerd op een sociale constructie. Ook atomen, elektronen, neuronen, fysieke feiten en natuurwetten zijn dan constructies. De vraag is of een dergelijke 'fundamentalistisch' standpunt houdbaar is, maar vooral of het helpt in het kennen van de werkelijkheid. Mij lijkt het beter het onderscheid tussen de fysieke en de sociale werkelijkheid te respecteren en te accepteren dat er zowel feiten zijn als mogelijkheden. Dat onderscheid is ook relevant in de werkelijkheid van bestuurders. Zij opereren zowel in een sociale werkelijkheid als in een min of meer feitelijke wereld. De sociaalpsycholoog Rijsman bracht dit onderscheid ooit treffend onder woorden: 'Als je de afstand tot de sterren wilt weten dan bepaal je die met behulp van de lichtsnelheid. De sterren ga je niet interviewen. Maar als je wat over mensen wilt weten, dan moet je ze spreken'. Extreem postmodernisme kan bovendien verworden tot zelfgenoegzaam nihilisme en waarde(n)loosheid.

Rechtswetenschapper Eijsbouts (2010) ⁸ maakt een verhelderend onderscheid in dit verband. De 'dynamische' werkelijkheid kent volgens Eijsbouts drie gezichten. Het eerste gezicht is dat van de draai en wenteling, de werkelijkheid van de fysica, de mechaniek en de klok. Die betovert de natuurkundige en het kind in ons. Het tweede gezicht is dat van groei en ontwikkeling; het bezielt de ouder, de econoom, de manager en de bestuurder. In de derde werkelijkheid, die van de gebeurtenis en verrassing, gedijen politici, ondernemers, journalisten, kunstenaars. Deze drie dynamische werkelijkheden zijn volgens Eijsbouts wel verbonden, maar niet tot elkaar te herleiden en ze zijn in meerdere opzichten heel verschillend. Ze zijn heel anders van berekenbaarheid en voorspelbaarheid. De mechanische werkelijkheid is vooral wetmatig en dus voorspelbaar, de groeiwerkelijkheid is nog te becijferen, maar niet te voorspellen. De gebeurde werkelijkheid ten slotte is onberekenbaar en onvoorspelbaar.

Ook onder wetenschappers zelf worden verschillen in interpretatie en betekenisgeving soms mooi zichtbaar. De natuurwetenschapper Bais (2009) en de psychiater Nijs (2009) verwijzen in respectievelijk 'Keerpunten, momenten van waarheid in de wetenschap' en 'Je werk je leven?' naar eenzelfde toespraak van Václav Havel (1992):

⁸ 'Hoop in tijd van vertrouwen', W.T. Eijsbouts. (Het Financieele Dagblad, 31 december 2010)

‘Wij zoeken naar nieuwe wetenschappelijke recepten, naar nieuwe ideologieën, naar nieuwe controlesystemen, naar nieuwe instituties, naar nieuwe instrumenten om de vreselijke gevolgen af te wenden die gegroeid zijn uit onze tot nu toe geldige recepten, ideologieën, controlesystemen, instituties en instrumenten. We behandelen de verwoestende gevolgen van de technologie alsof het technische fouten waren, die eenvoudig door betere technologieën kunnen worden genezen. We zoeken naar een objectieve uitweg uit de crisis van de objectiviteit.’

Václav Havel

De reflectie van Bais daarop is: ‘Dat zijn ferme uitspraken; beschuldigingen aan het adres van de politiek maar ook van de wetenschap, beladen met zware emoties. Ze klinken onrustbarend, maar bieden weinig duidelijkheid over wat we zouden kunnen behouden en wat we achter ons moeten laten. In elk geval blijkt uit de toon direct het onderliggende gevoel. Veel mensen zijn kennelijk bang dat wetenschappelijke ontwikkeling een onbeheersbaar proces is dat afstevent op een Apocalyps. Maar de wetenschap is juist onze grote steun en toeverlaat, als de democratische procedures maar worden gewaarborgd, zodat het een open zoektocht naar kennis kan blijven. We moeten oppassen dat die niet ten prooi valt aan een verlangen naar macht of rijkdom.’

Nijs plaatst het citaat van Havel in een ander perspectief: ‘De moderne wetenschap beoogt een wetenschappelijke, koel afstandelijke kijk, terwijl het gevoel steeds meer in de verdrukking is geraakt.(...) Václav Havel heeft aldus het einde beschreven van de nieuwe tijden: Het is een signaal dat het tijdperk van het arrogante verstand dat wil heersen, tot een einde komt’. (...) De moderne mens heeft behoefte aan zin. Als die ontbreekt, gaat hij gebukt onder verveling, depressie en wanhoop. Wat is het doel van dit leven? Waarom besta ik? Dat zijn immers vragen die volgens de technowetenschappers buiten hun interesse-sfeer liggen of onjuist zijn, aangezien volgens hen de menselijke soort toevallig ontstond in een willekeurig universum’.

‘Het diepste wezen der dingen verbergt zich graag.’

Heraclitus

2.2 EXTERN EN INTERN PERSPECTIEF

DE EXTERNE CONTEXT: DE CONTEXT VAN DE 21E EEUW

In dit tweede perspectief ga ik allereerst in op de transformatie naar de kenniseconomie van de 21e eeuw. Bestuurders opereren temidden van een fundamen-

tele overgang naar andere principes van welvaartscreatie. In de geschiedenis van de menselijke beschaving worden door McNeill & McNeill (2003) verschillende ontwikkelingsstadia onderscheiden in het scheppen van welvaart. Tofler (1985) onderscheidde al eerder de agrarische samenleving, de industriële samenleving en de informatiesamenleving. Inmiddels spreken we steeds meer van een kennis-, diensten- en netwerksamenleving. De beweging naar de eenentwintigste eeuw is samenvattend weergegeven in 'De winst zit in de opbrengst' (Weijers en Folkerts, 2004). Overigens blijkt het onderscheid in stadia in de lange lijn van de geschiedenis ook een bruikbaar perspectief op te leveren voor de evolutionaire ontwikkeling van leiderschap (Van Vugt en Ahuja, 2011). Daar kom ik later nog op terug in paragraaf 2.4 'Leiderschap in bestuursposities.'

In de agrarische samenleving worden steeds meer verfijnde methoden en technieken ontwikkeld voor systematische voedselproductie. De industriële samenleving, de periode van 1660 tot 1960, schept de mogelijkheden op grotere schaal producten voort te brengen die bijdragen aan gezondheid, veiligheid en welvaart. Daarnaast ontstaan nieuwe mogelijkheden door mobiliteit (spoor) en communicatie (telegraaf en telefoon).

De informatiemaatschappij brengt daarin een enorme versnelling tot stand in combinatie met ongekende distributiemogelijkheden van informatie, diensten en kennis. Schnabel (2000) voorziet in een interpretatiekader voor langlopende en deels ook samenhangende, maatschappelijke processen, te onderscheiden in vijf i's: individualisering, informalisering, informatisering, internationalisering en intensivering. Maatschappelijke verbanden worden losser. Mensen zijn niet meer als groep, vanzelfsprekend en gedurende langere tijd ergens lid van. Hun loyaliteit is van beperkte duur en moet steeds weer worden herbevestigd. Er ontstaan nieuwe sociale netwerken. De omgangsvormen zijn als gevolg van hogere opleiding en welvaart informeler geworden. Daarin spelen individualisering en emancipatie ook een rol. Door nieuwe technologie heeft iedereen in principe toegang tot vrijwel alle denkbare informatie, uiteraard afhankelijk van beschikbare infrastructuur. De wereld wordt tegelijkertijd zowel groter als kleiner door internationalisering en mondialisering. Massatoerisme en migratiestromen beïnvloeden de leef- en consumptiestijlen van mensen en tegelijkertijd wordt op veel plaatsen de eigen culturele identiteit verdedigd. Intensivering betekent dat we steeds meer terecht komen in een 'beleveniseconomie', waarin voortdurend wordt gezocht naar voldoening, afwisseling, beleving en intense ervaringen.

Talent wordt dé productiefactor in de 21e eeuw. Het feitelijke en het virtuele speelveld is grenzeloos geworden. Routines in productie en dienstverlening worden geautomatiseerd en met de snelheid van het licht verspreid op mondiale

schaal. Die snelheid en versnelling zijn fascinerend, maar dragen tegelijkertijd bij aan gevoelens van onrust, ongemak en onzekerheid. De 'wikileaks' verspreiding in 2011 van vertrouwelijke documenten wordt beschouwd als een doorbraak in het monopolie van traditionele instituties op het exclusief verspreiden van informatie. Machtsverhoudingen lijken daarmee ingrijpend en definitief gewijzigd. Oude structuren en systemen staan ter discussie. Beslissingen van bovenaf maken plaats voor individuele en collectieve zelforganiserende initiatieven. Het roept fundamentele vragen op: wie is nog te vertrouwen en wat is nog waar?

Roerige tijden en de daarmee verbonden onzekerheden zijn weliswaar van alle tijden, maar het tempo van verandering lijkt hoger dan in elke voorgaande periode. De feitelijke 'chronos' van de tijd is uiteraard niet veranderd, maar de beleving ervan, de 'kairos', levert een ander gevoel op van de tijdsgeest. Fundamentele inzichten in verschillende wetenschapsgebieden en vooral op de raakvlakken en in de dwarsverbanden tussen disciplines verruimen het perspectief en de innovatiemogelijkheden. In combinatie met het internetplatform ontstaat een explosieve groei van informatie. De ontstane fragmentatie, specialisatie en verdieping in de wetenschap roepen een toenemende behoefte op aan verbreding, verbinding en integratie van kennis. Een hanteerbare optimalisatie tussen 'alles weten van niets' en 'niets weten van alles'. Overigens is het nog zeer de vraag of het voortdurende bombardement van data en informatie tot nieuwe en betekenisvolle kennis leidt die bijdraagt aan (bestuurlijke) wijsheid. De distributiemogelijkheden, het gemak en de toegankelijkheid van data en informatie zijn enorm toegenomen. Maar daarin met wijsheid navigeren, selecteren en er betekenis aan geven is een kunst op zich.

De overgangen tussen de verschillende episoden worden doorgaans als breukvlakken aangeduid, waarbij de onderlinge principes, opvattingen en tradities in conflict komen met een opkomend nieuw paradigma voor het creëren van welvaart. Zo'n overgang treedt op wanneer bestaande verworvenheden, kennis en instituties niet meer toereikend zijn bedreigingen af te wenden of in te kunnen spelen op nieuwe ontwikkelingen. Aan het einde van het eerste decennium van de 21e eeuw zijn we terecht gekomen in een meervoudige heroriëntatie op het gebied van waarden, economie, ecologie, energievoorziening en veiligheid. Het geopolitieke, multipolaire, misschien zelfs wel apolaire landschap verandert in rap tempo en de (inter)nationale samenleving worstelt met het vinden van vruchtbare, vreedzame en duurzame antwoorden op waardenpluralisme en diversiteit. De wereld lijkt in een permanente staat van opeenvolgende crises en chaos te verkeren. Impliciete theorieën die gebaseerd zijn op een 'equilibrium-paradigma' blijken steeds minder adequaat in een samenleving op drift.

Van Gunsteren (2006) spreekt over 'de ongekenkende samenleving'. Een samenleving die onvoorspelbaarder is geworden en zich steeds vaker anders gedraagt dan in de voorstelling van bestuurders. Teisman (2005) typeert dit fenomeen als de paradox van de ongekendheid. Terwijl de factor kennis belangrijker wordt in een kennismaatschappij, lijkt deze zelf juist minder kenbaar te worden. Teisman verwijst naar In 't Veld (1999) die stelt dat kennis in samengestelde systemen wel omstreden moet zijn. 'Objectieve kennis is in feite een contradictie. Verschillende waarheden kunnen naast elkaar bestaan. Die ene waarheid, die alle andere tot onwaarheid doet verbleken bestaat niet meer.' Deze gedachte botst met de opvatting dat een objectieve werkelijkheid bestaat en door onderzoek is te kennen.

De tijd waarin een stevige analyse kan leiden tot een instructie, wijzigt in een situatie waarbij de analyse een veelheid aan mogelijke oplossingsrichtingen genereert. Omgaan met die variatie, het vinden van een passend antwoord en intelligent kiezen wordt het nieuwe probleem. Veerkracht wordt dan een steeds belangrijkere kwaliteit in het omgaan met onvoorspelbaarheid en verrassingen ⁹. Van Gunsteren onderscheidt daarbij twee soorten verrassingen. De eerste is de verrassing die niet of beperkt is te voorzien, zoals bij voorbeeld de kredietcrisis. De tweede soort verrassing ziet men op zich wel aankomen, maar het repertoire schiet tekort om het probleem te temmen, zoals bijvoorbeeld files. De beste ideeën die beschikbaar zijn, schieten desondanks tekort. Dit type verrassing kan ondermijnend zijn voor het zelfvertrouwen van bestuurders.

In deze context van informatiesamenleving van de eenentwintigste eeuw is de opgave voor topbestuurders er niet eenvoudiger op geworden. De eenvoudige oplossingen lijken uitverkocht.

DE INTERNE CONTEXT: BESTUREN VAN COMPLEXE ORGANISATIES

Ook de interne omgeving is voor bestuurders ingewikkelder geworden door het veranderde karakter van moderne organisaties en systemen. Er is in de loop van de tijd een grote verscheidenheid in definities van het begrip 'organisatie' ontstaan. Daarin komt het verschil in oriëntatie naar voren in het kijken naar organisaties. Het woord organisatie stamt af van het Griekse woord 'organon' en betekent 'instrument'. In deze oorspronkelijke betekenis zit de notie besloten dat een organisatie geen doel is, maar een doel dient.

In de theorievorming komen we onder meer de volgende definities tegen. 'Afstemming tussen omgevingskenmerken en interne structurering' (Mintzberg, 1979), 'vormen van collectief handelen ter vervulling van een gemeenschappelijke opdracht' (Mintzberg, 1999). 'Arbeidsverdeling en coördinatie' en 'doel realiserend samenwerkingsverband' (Keuning & Eppink, 2004). Bekkers (2000)

⁹ 'Ik voorspel dat voorspellingen niet uitkomen ... Ons optimisme over de toekomst van Nederland zou niet moeten voortvloeien uit blind vertrouwen op onze prestaties van morgen en overmorgen, maar vooral gebaseerd moeten zijn op ons vermogen om passend te kunnen reageren op onverwachte tegenslagen, op ons politieke incasseringsvermogen. Het zijn landen met een robuuste politieke en economische cultuur die het tussen nu en 2025 goed zullen doen, niet omdat ze een vaste greep hebben op hun eigen toekomst - dat wordt geen enkel land gegund - maar omdat ze zich onder allerlei omstandigheden redelijk zullen redden ... Wij kunnen ons op onze bijdrage aan de wereld van 2025 niet beter voorbereiden dan door de veerkracht van Nederland in Europees verband vorm te geven en veilig te stellen ...' (SER-voorzitter Rinnooy Kan in NRC Handelsblad, 21 april 2010)

¹⁰ De Man en Duysters,
2002.

¹¹ The Third State of Alliance
Management Study. De
Man, Duysters en Neyens,
2009.

spreekt over 'patroon van gecoördineerde actie'. In het denken over organisaties is een verschuiving te zien van een nadruk op (verticale) structuur naar het accent op de betekenis van organiseren als een (horizontale) beweging. Bartlett en Ghosal (1997) bepleiten in de 'De geïndividualiseerde onderneming' een veranderende rol van het topmanagement van overwegende gerichtheid op 'strategie, structuren en systemen' naar een zwaartepunt in de aandacht op 'doel, processen en mensen'. De achterliggende gedachte daarbij is dat mensen niet in de organisatie zitten, maar dat de organisatie in de mensen zit. De Geus (1997) spreekt in dit verband over de levende onderneming, organisaties als complexe, levende en adaptieve systemen.

Definities en benaderingen verschuiven van enkelvoudige en instrumentele definities naar een meervoudige kijk. Eerder verruimde Morgan (1986) het perspectief al in 'Images of organisation' en stelde dat organisaties meerdere gezichten hebben. Hij benadrukte het belang van meervoudig kijken en denken en het kunnen verenigen van 'rivaliserende' benaderingen. De tot dan toe dominante metafoor van de organisatie als machine met een traditionele hiërarchie werd aangevuld en verrijkt met: de organisatie als een levend organisme, als een zelforganiserend en lerend systeem, als een cultuur met gedeelde betekenissen, als een politieke arena, als een systeem in permanente transformatie en soms ook als een psychische gevangenis of instrument van uitbuiting. De taal van elk van deze metaforen kan het begrip en het perspectief zowel verruimen als beperken. In een complexe samenleving winnen de metaforen van de organisatie als levend en open systeem en van de organisatie als zelforganiserend en holografisch systeem aan betekenis.

Een tweede belangrijke verandering in het denken over organisaties is de verschuiving van de 'scope': van een nadruk op afzonderlijke entiteiten naar samenwerkingsverbanden en netwerken. De systeemgrenzen van organisaties zijn vager en permeabel geworden en worden anders gedefinieerd. In ketens, netwerken, samenwerkingsverbanden en allianties ontstaan nieuwe verbindingen en begrenzingen. Waardecreatie ontstaat steeds vaker in de ruimte tussen organisaties. Uit onderzoek blijkt dat in Europa en de Verenigde Staten in 2002 al meer dan 35% van de beurswaarde van bedrijven werd gegenereerd door allianties.¹⁰ In 2008 was dat opgelopen naar ruim 40%.¹¹ Bedrijven raken steeds meer ingebed in een netwerk van samenwerkingspartners, die van toenemend belang zijn voor hun concurrentiepositie (de Man, 2006). De omgeving wordt een 'open source'.

Die intensievere verbondenheid is niet exclusief voor ondernemingen, maar is ook zichtbaar in de samenwerkingsverbanden tussen overheden en in de toene-

mende relaties met en tussen maatschappelijke organisaties. Nieuwe opgaven laten zich niet meer uitsluitend oplossen binnen de systeemgrens van de afzonderlijke organisaties. ICT heeft een bepalende invloed als drager van processen met het internet als infrastructuur. Er ontstaan innovatieve combinaties van fysieke processen en virtuele verbindingen, niet alleen zichtbaar in de bouw van vliegtuigen, schepen, en auto's, maar ook in publieksfuncties van de overheid en in maatschappelijke dienstverlening. Alles raakt met elkaar verbonden en hangt met elkaar samen. Niets staat meer op zichzelf. De institutionele logica in de thuisbasis van de enkelvoudige organisatie dient te worden aangevuld met het perspectief van coöperatie in allianties en samenwerkingsverbanden. Organisaties zijn complexe, sociale en verbonden systemen geworden.

¹² Williamson, O.E. (2000)
The New Institutional
Economics: Taking Stock,
Looking Ahead.

Gelijktijdig concurreren en samenwerken blijkt overigens in de praktijk lastig verenigbaar. Het doet een beroep op het aangaan en bestendigen van relaties, gestoeld op wederzijds vertrouwen. Relationeel denken botst dikwijls met competitie en territoriumgedrag. Filosoof Fukuyama toont in zijn boek 'Welvaart' (1995) de wederkerigheid aan tussen vertrouwen en welvaart. Een cultureel kenmerk, de mate van vertrouwen inherent aan een gemeenschap, blijkt bepalend te zijn voor duurzame welvaart. Als mensen samenwerken en elkaar vertrouwen kost zaken doen minder. Zo'n samenleving kan zich gemakkelijker organisatorisch vernieuwen, omdat door het groter onderling vertrouwen een enorme verscheidenheid aan sociale relaties kan ontstaan. Als mensen elkaar niet vertrouwen zullen zij alleen samenwerken in een systeem van formele regels en regelingen. Dat leidt tot hoge transactiekosten, onderhandelingen en juridisering van onderlinge verhoudingen.

De vormgeving van organisaties blijkt tijd- en contextgebonden. Traditionele organisatievormen verliezen aan betekenis in de context van de informatiesamenleving. Strikwerda introduceert de 'multidimensionale' organisatie als een antwoord op een steeds pluriformer wordende samenleving. Ook als een antwoord op de vraag van de nieuwe mens naar (een meerdimensionale) ruimte om een bijdrage te kunnen leveren. Hij verwijst naar de econoom Oliver Williamson ¹² die suggereert dat er in de economie verschillende tijdsdimensies zijn in de verandering van organisatievormen. De kortste periode duidt Williamson aan als de dagelijkse verandering, ofwel de continue verandering om de juiste marginale condities te realiseren: prijzen, hoeveelheden, efficiency en allocatie van middelen. De daarop volgende periode duidt Williamson aan met 10^0 - 10^1 jaren, ongeveer rond de tien jaar. In deze tijdschaal gaat het om het herzien van de governancestructuren in de economie, het herdefiniëren van de regels van het spel van organiseren en ondernemen.

Een derde periode duidt Williamson aan met 10^1 - 10^2 jaren (rond de honderd

¹³ Teisman onderscheidt in de theorieën over complexiteit twee betekenissen. In de ene betekenis zijn complexe systemen ingewikkelde varianten van eenvoudige systemen. Ze zijn kenbaar en deelbaar. In de tweede betekenis staat het samengestelde karakter van complexe systemen centraal. Systemen bestaan uit vele losjes aan elkaar gekoppelde subsystemen en ontwikkelen zich doordat de delen en de actoren op grillige wijze op elkaar ingrijpen. Leiderschap is dan het resultaat van interacties tussen veel actoren, meer dan het handelen van één leider. Ingewikkelde systemen zijn te kennen, te begrenzen en te structureren. Samengestelde systemen zijn onkenbaar, onbegrensd en niet te structureren vanuit één plek. Bestuurlijke systemen zijn zowel ingewikkeld als samengesteld.

jaar), de periode waarin het gaat om het herdefiniëren van de institutionele context van de economie. Dat laatste is sinds het begin van de eenentwintigste eeuw aan de orde. In het bijzonder als gevolg van internet en de digitale technologie. Volgens het schema van Williamson is het plausibel dat het nu weer tijd is voor het herzien van de regels van de 'governance' van organisaties.

In dit evolutionaire perspectief komen dan de volgende organisatievormen in de tijd langs: de lijnorganisatie als grondvorm van elke organisatie, de lijn-staforganisatie, de projectorganisatie, de matrixorganisatie, de multidivisionele organisatie en in de laatste tien tot twintig jaar de unitorganisatie.

Strikwerda stelt dat elke succesformule, ook in de vorm van een organisatie-model, eindig is. De eendimensionale organisatie moet in de veranderende context van de informatiesamenleving plaats maken voor een meerdimensionale organisatie. Zowel binnen afzonderlijke organisaties, als in het samenspel in netwerkverbanden. Het zoeken naar een ander en adequaat organisatorisch antwoord op een complexere omgeving correspondeert ook met Ashby's 'wet van de vereiste variëteit' (1956). Deze wet stelt dat een systeem moet beschikken over evenveel variatiemogelijkheden als de variatie waarmee dat systeem te maken heeft. De interne variëteit van de organisatie moet tegemoet kunnen komen aan de externe complexiteit. Beer (1995) spreekt over levensvatbaarheid van autopoietische systemen. 'Het vermogen van een systeem om als eenheid in zijn omgeving te blijven bestaan.'

Bestuurders zien zich daarmee gesteld voor toenemende organisatorische complexiteit. Min of meer eenvoudige organisaties maken plaats voor complexe, sociale en verbonden systemen. Tegelijkertijd ontstaat er ook een vrijwel grenzeloze ruimte om unieke oplossingen te creëren. Dat maakt dit keuzevraagstuk boeiend, maar er ook niet gemakkelijker op. Teisman (2005) verwijst naar complexiteitstheorieën die het inzicht opleveren dat complexe systemen op de rand van chaos en orde balanceren. Complexe systeemontwikkeling vloeit voort uit (spontane) interactiepatronen in plaats van uit doelgerichte handelingen van een subject. Interactie is een sturend principe in complexe systemen. Rationele en gefaseerde beslissingen bestaan naast een veelheid van ordentelijk bedoelde handelingen. Deze veelheid van initiatieven buitelt over elkaar heen. 'De buitelingen overschrijden de grenzen van het handelingsveld van elk der betrokkenen en onttrekken zich aan hun oog, laat staan dat zij er greep op hebben.' In complexe systemen ontwikkelt besluitvorming zich in samenspel tussen zelfsturende en sturende acties. Teisman noemt dit het complexiteitsprincipe van samengestelde systemen.¹³ Erkenning van dit samengestelde karakter is een voorwaarde voor effectief leiderschap.

Effectieve bestuurders weten de dynamische spanningsverhouding tussen orde en chaos te hanteren. In het omgaan met complexiteit onderscheidt Teisman twee typen van leidinggeven: - Type I, 'de ordezoeker' is toegewijd aan orde en wil systemen stabiliseren en afwijkingen elimineren, - Type II, de 'ontwikkelaar', is toegewijd aan chaos en wil systemen laten evolueren en zal juist afwijkingen in het systeem stimuleren. Teisman schetst een perspectief waarin bestuurlijk leiderschap is gericht op het synchroon effectief stabiliseren en tegelijkertijd ruimte laten voor vernieuwing en ontwikkeling. Bestuurders staan voor het dilemma zich te richten op ontrafelbare vraagstukken die om ordening vragen of op samengestelde vraagstukken die om verbindend vermogen vragen. Leiders die geen orde scheppen krijgen niet het aureool van krachtige bestuurder en leiders die geen chaos toelaten krijgen niet het aureool van vernieuwer en visionair. Reductie van complexiteit richt de aandacht op begrenzing van problemen en onderdelen. Een complexiteiterkende houding is erop gericht het geheel in beeld te krijgen. Teisman wijst erop dat het geheel niet zozeer via systeemmodellen wordt nagestreefd, maar vooral via meer persoons- en groepsgebonden processen van creativiteit, introspectie en intuïtie.¹⁴ Daarbij gaat het meer om zingeving dan om rationeel weten.¹⁵

¹⁴ Senge 1992; Jaworski 2002; Senge, Jaworski et al. 2004.

¹⁵ Simon 1996; Weick 1995, Termeer 1993, Stacey 2001.

ONTWIKKELINGSSTADIA

Naast de door Strikwerda belichte conjuncturele en structurele veranderingen in de organisatorische vormgeving is er ook sprake van een levenscyclus in het functioneren van levende systemen. Opkomst, bloei en verval blijkt een archetypisch patroon, zowel in het persoonlijk leven van individuen als in de geschiedenis van organisaties, steden en samenlevingen. Amy Chua, beschrijft in 'Day of Empire' (2007) de geschiedenis van zeven hypermachten en legt zowel de wortels van hun succes als de basis van hun teloorgang bloot. Ze beargumenteert dat de acceptatie van culturele diversiteit het geheim is achter de kracht en vitaliteit van wereldmachten. Het Perzische en Romeinse imperium, de Chinese Tang-dynastie, het Mongoolse, Nederlandse en Britse rijk, de Verenigde Staten van Amerika; elk van deze hypermachten wist handig gebruik te maken van talentvolle groepen en individuen die door minder tolerante samenlevingen werden buitengesloten, zo betoogt Chua. Ook organisaties kennen verschillende stadia van ontwikkeling (van Dijk en Peters, 2006): een dynamische pioniersfase, groei, bloei, stagnatie, crisis, neergang en soms ook teloorgang. Soms vinden bedrijven zichzelf opnieuw uit en benutten ze hun traditie als springplank naar een andere strategische identiteit met een opgefrist elan. Zo heeft DSM zich in haar geschiedenis succesvol getransformeerd van 'de staatsmijnen' naar 'chemieconcern' en recent naar innovatieve speler in 'life sciences en hoogwaardige materialen'.

Samenvattend kunnen we stellen dat door fundamentele veranderingen de externe en interne context van het besturen steeds meer met elkaar vervlochten zijn geraakt. Bestuurders staan voor de uitdaging daarin een begaanbaar pad te vinden. Het concurrentieparadigma maakt plaats voor een perspectief waarin competitie en samenwerking steeds vaker naast elkaar bestaan. Een belangrijke uitdaging daarbij is het benutten van culturele diversiteit voor behoud en ontwikkeling van vitaliteit.

‘Span je in, maar niet alsof het een kwelling voor je is, niet alsof je beklaagd of bewonderd wilt worden. Je moet maar één ding willen: ingrijpen of je afzijdig houden, al naar een redelijke manier van besturen eist.’

Marcus Aurelius

2.3 COGNITIEF EN NORMATIEF PERSPECTIEF

Het derde perspectief is gericht op de aard van de problemen waar bestuurders mee worden geconfronteerd. Daarbij maak ik een onderscheid tussen de cognitieve domein van complexe problemen en het morele domein van de deugden. In feite gaat het om twee verschillende soorten onzekerheid. In het cognitieve domein gaat het om ‘weten’; in het normatieve, morele domein om het ‘geweten’. Deugd en kennis zijn volgens Schuyt (2006) niet tot elkaar te herleiden. Ze vertegenwoordigen elk op zich de twee belangrijkste waarden van mens zijn: de rede en de vrijheid die het geweten en de verantwoordelijkheid mogelijk maken.

COGNITIEF DOMEIN: EEN TYPOLOGIE VAN PROBLEMEN

De opgaven op de bestuursagenda zijn te beschouwen als complexe problemen met veelal een strategisch karakter. Inzicht in de aard van strategische opgaven kan gevonden worden in de door de Wit & Meyer (1999) aangereikte typologie van problemen. Zij onderscheiden:

1. Een *puzzel*: er is een bekend probleem waarvoor een unieke en optimale oplossing mogelijk is;
2. Een *dilemma*: een weerbarstig probleem, waarvoor twee mogelijke oplossingen bestaan, maar geen van beide geeft een optimaal resultaat. Het gaat om of-of-keuzen, elk met een eigen set van voor- en nadelen. Geen van beide keuzen voelt comfortabel aan;
3. Een *trade-off*: een probleem waarbij er veel mogelijke oplossingen zijn, elk rakend aan een verschillende balans tussen twee conflicterende krachten. In een trade-off kunnen veel verschillende combinaties tussen de twee tegenovergestelden worden gevonden, elk met eigen voor- en nadelen, zonder dat er direct sprake is van één superieure oplossing;

4. Een paradox: een schijnbare tegenstelling, een situatie waarin twee ogenschijnlijk tegengestelde perspectieven tegelijkertijd waar zijn. Het zijn én-én problemen.

'De toets van het superieure intellect is het vermogen twee tegengestelde ideeën te bevatten en niettemin te blijven functioneren.'

F. Scott Fitzgerald

De Wit & Meyer roepen de vraag op of strategische opgaven gezien moeten worden als puzzels, dilemma's, trade-off's of paradoxen. Het is volgens hen allemaal wel aan de orde, maar zij beschouwen het perspectief van de paradoxen toch vooral als de ultieme uitdaging.

ORGANISED COMPLEXITY: 'WICKED PROBLEMS'

Er blijkt nog een vijfde type probleem te zijn: het 'wicked problem'. Kenmerkend voor bestuurlijke en strategische opgaven is dat het dikwijls om complexe, 'wilde' en 'venijnige' problemen gaat. Mason en Mitroff (1981) spreken van 'the nature of complex real world problems'. Zij concluderen dat de meeste problemen op het gebied van beleidsplanning en strategie te beschouwen zijn als 'wild problems of organised complexity'. Dit soort complexe problemen zijn sterk verweven en verstrengeld met elkaar. Ze kennen in hoge mate wederzijdse afhankelijkheden en wisselwerkingen.

Bovendien is er volgens Mason en Mitroff nog een extra lastig aspect in het geding: het verschijnsel van 'organised complexity', een bedrieglijke onderliggende structuur die vorm geeft aan het geheel van het complexe vraagstuk. De instrumenten die we doorgaans beschikbaar hebben werken het beste bij simpele problemen (*puzzels*). Dat zijn problemen die scherp kunnen worden gesepareerd en gereduceerd tot relatief weinig variabelen en onderlinge relaties. De drie factoren, onderscheidbaarheid, reduceerbaarheid en ééndimensionale doel-structuur, betekenen dat simpele problemen kunnen worden begrensd, gestuurd en 'getemd' (Rittel, 1972).

Ironisch genoeg kunnen problemen van de grootste complexiteit ook worden getemd, zo lang er sprake is van 'disorganised complexity'. Dat is aan de orde, wanneer het aantal variabelen groot is en onderling weinig gerelateerd zijn. 'Disorganised complexity' kan goed worden opgelost met behulp van statistische methoden. Bij voorbeeld: er is geen manier om te voorspellen hoe een individu zal stemmen op een politieke kandidaat, maar met behulp van statistische methoden is het wel mogelijk met een redelijke graad van betrouwbaarheid te voorspellen hoe een gehele populatie stemmers zal stemmen. Vergelijkbaar voorbeeld is de moeilijke voorspelbaarheid of een consument een nieuw pro-

duct zal kopen. Marktresearchmethoden kunnen echter ook een indicatie geven van het potentiële marktaandeel van het product.

De grote moeilijkheid van verbonden systemen met 'organised complexity' is gelegen in het feit dat een afwijking in één element kan worden overgedragen naar andere elementen. Deze afwijkingen kunnen groter worden, wijzigen en weerkaatsen, zodat het systeem in zekere zin een onvoorspelbaar eigen leven gaat leiden. Emery en Trist noemen dit type verbondenheid tussen systeem en omgeving, de turbulente omgeving (Emery en Trist, 1965). Turbulentie is ook een bekend begrip in de fysieke omgeving: in de aerodynamica en in de vloeistofmechanica.

De theorie en de wiskundige formules in de vloeistofmechanica voor het begrijpen van de dynamiek van turbulent water zijn veel complexer dan die voor laminair stromend water.

Rittel noemt problemen van het type 'organised complexity', 'wicked problems'. Niet zozeer duivels in de letterlijke betekenis, maar meer in de zin van 'wilde problemen': een verstrikkend web van tentakels. Hoe meer je 'wicked problems' probeert te temmen, des te gecompliceerder lijken ze te worden.

De Wit en Meyer (1999) verwijzen naar de door Rittel en ook door Mason en Mitroff geïdentificeerde eigenschappen van 'wilde problemen' die onderscheidend zijn van 'tamme problemen'. De belangrijkste karakteristieken en verschillen zijn:

1 Hanteerbaarheid

'Tamme problemen' kunnen grondig en scherp worden gedefinieerd. 'Wilde problemen' hebben geen definitieve formulering. De fundamentele oorzaak van een 'tam probleem' is op te sporen. En er kunnen steeds weer nieuwe pogingen worden ondernomen tot de juiste oplossing is gevonden. Maar elk 'wild probleem' kan worden beschouwd als een symptoom van een ander probleem. Een 'wild probleem' heeft geen identificeerbare, fundamentele oorzaak. Er is nooit zekerheid dat het probleem wordt opgelost op het juiste niveau. Hetzelfde 'tamme probleem' kan zich steeds weer opnieuw voordoen. Ieder 'wild probleem' is echter wezenlijk uniek.

De oplossing van een 'tam probleem' kan worden getoetst. Deze is of fout of goed. Fouten en vergissingen kunnen worden vastgesteld. Er is echter geen set van criteria of regels die aan kunnen geven of de oplossing van een 'wild probleem' goed of fout is. Oplossingen zijn goed of slecht in relatieve verhouding tot elkaar. 'Tamme problemen' kennen een duidelijke oplossing en een eindpunt. 'Wilde problemen' zijn niet te stoppen en vergen eeuwige waakzaamheid. Er is altijd ruimte voor verbetering.

2 Verwevenheid

Elk 'wild probleem' is sterk verbonden met andere problemen. Als gevolg daarvan fungeren deze verbindingen soms als 'feedback loops'. Oplossingen die gericht zijn op het probleem blijken soms gepaard te gaan met onvermijdelijke 'opportunity-costs' en onvoorspelbare neveneffecten.

3 Onzekerheid

'Wilde problemen' bestaan in een dynamische en grotendeels onzekere omgeving, waardoor de noodzaak ontstaat risico te accepteren, misschien zelfs onberekenbare risico's. Het denken en plannen in mogelijke, toevallige gebeurtenissen en de flexibiliteit te kunnen reageren op ongedachte en misschien onvoorstelbare toevalligheden zijn beiden noodzakelijk.

4 Ambigüiteit

Het 'wilde probleem' kan worden gezien op verschillende manieren, afhankelijk van de persoonlijke karakteristieken, loyaliteiten, eerdere ervaringen en zelfs van de toevallige betrokkenheid van degene die kijkt. Er bestaat niet één juiste visie op het probleem. In verband met concurrerende aanspraken moet er dikwijls onderhandeld worden over 'goed' en 'fout' binnen hetzelfde waardesysteem. Ook moet rekening worden gehouden met belangentegenstellingen tussen personen of organisaties met verschillende of tegenstrijdige waardesystemen die vaak moeilijk te verenigen zijn in een volledig coöperatief arrangement.

DYNAMISCHE, SOCIALE EN ONTLUIKENDE COMPLEXITEIT

Het geschatte karakteristieken van 'wicked problems' sluiten ook wel aan bij het door Scharmer (2010) gemaakte onderscheid in drie soorten complexiteit, die relevant zijn voor de uitdagingen van bestuurders. *Dynamische* complexiteit betekent dat er een systematische vertraging zit tussen oorzaak en gevolg in ruimte of tijd. Hoe langer en complexer de keten van oorzaak en gevolg is, des te groter is de dynamische complexiteit van het probleem. Als de dynamische complexiteit gering is, kunnen de elementen ervan stuk voor stuk worden aangepakt. Maar naarmate de dynamische complexiteit groter is, is een '*whole system approach*' vanuit een meer holistische benadering adequater.

Sociale complexiteit ontstaat door verschillende belangen, opvattingen en zienswijzen van belanghebbenden. Bij geringe sociale complexiteit is het nog wel mogelijk te vertrouwen op de deskundigheid van experts. Wanneer de sociale complexiteit groter wordt, is een '*multi-stakeholder approach*' nodig, waarbij inzichten en stemmen van alle relevante belanghebbenden worden gehoord en gewogen.

De derde soort complexiteit die Scharmer onderscheidt is *'ontluikende complexiteit'*, *'emerging complexity'*. Deze uitdagingen zijn te herkennen aan de volgende drie karakteristieken:

1. De oplossing voor het probleem is onbekend;
2. De probleemformulering zelf is nog in ontwikkeling;
3. Wie de voornaamste belanghebbenden zijn, is nog onduidelijk.

Wanneer de toekomst niet kan worden voorspeld op grond van de trends in het verleden, moeten situaties aangepakt worden, terwijl ze zich ontwikkelen. Hoe groter dit soort complexiteit, des te minder kunnen we vertrouwen op ervaringen uit het verleden. De vereiste kennis vormt een *'blinde vlek'* en moet nog ontwikkeld worden. De combinatie van dynamische, sociale en ontluikende complexiteit kunnen we beschouwen als *'wickedness'*.

HANTEREN VAN 'WILDE PROBLEMEN'

De genoemde karakteristieken van *'wilde problemen'* maken de aanpak van strategische en bestuurlijke vraagstukken lastig. Bestuurders moeten een stabiel sociaal systeem ontwikkelen, sturen en onderhouden in de context van een complexe omgeving. Om dit te kunnen doen zijn nieuwe methoden vereist voor oplossing van deze zogenaamde *'real-world'* problemen. De belangrijkste aangrijpingspunten daarbij zijn:

1. Het is van belang meer partijen direct en indirect te betrekken in het proces. Er zijn immers veel verschillende belangen van groepen en individuen in het geding, waardoor het proces ook een politiek proces is. Individen en groepen vormen een deel van het probleem en dienen daarom ook te worden betrokken in de oplossing.
2. Keuzen en afwegingen in strategievorming en bestuurlijke kernvragen vergen een breed spectrum van informatie, afkomstig uit een groot aantal verschillende bronnen. Noodzakelijke informatie is opgeslagen in de hoofden van veel verschillende individuen. Relevante informatie moet worden opgespoord, aangesproken, expliciet gemaakt en vervolgens worden geobjectiveerd. Expliciete objectivering voorziet in een geheugen en in de overdracht van inzicht en oordelen. En bevordert het voortdurend benoemen van thema's die anders mogelijk buiten beschouwing zouden blijven. Het stimuleert ook twijfel.

Mason en Mitroff stellen dat voor de oplossing van *'wilde problemen'*, de methode van de *twijfel* de best beschikbare garantie vormt. Dialectiek en discussie zijn methoden waarmee twijfel kan worden gesystematiseerd. Ze omvatten de volgende processen:

1. Expliciet maken van informatie en onderliggende veronderstellingen;
2. Oproepen van vragen en thema's waarop verschillende posities kunnen worden ingenomen;
3. Verzamelen van bewijslast en het opbouwen van argumentatie voor en tegen iedere positie;
4. Pogen om een zekere eindconclusie te bereiken.

¹⁶ In NRC, februari 2010.

¹⁷ In 'De elite heeft het afgelegd', De Volkskrant, 13 november 2010.

'Twijfel is de zuurstof van de verandering'.

Godfried Bomans

VERSCHIL TUSSEN RISICO EN ONZEKERHEID

Methoden voor probleemoplossing veronderstellen meestal een zekere garantie voor de juistheid van de oplossing. Dat geldt voor simpele problemen waarbij oplossingen kunnen worden getest door herhaalde oplossing, zoals bij een stelling in de wiskunde. De oplossingen voor problemen van 'disorganised complexity' kunnen zoals we zagen tot op zekere hoogte worden gegarandeerd, omdat ze in wezen statistisch van aard zijn. Maar voor problemen van 'organised complexity' bestaan geen scherp te identificeren en juiste oplossingen. Analytische, noch statistische bewijzen kunnen daarom resultaten garanderen. Dat blijkt een relevant onderscheid. De filosoof Eric Schliesser ¹⁶ verwijst in een analyse van de kredietcrisis naar de econoom Frank Knight (1875-1971) die in zijn tijd al een onderscheid maakte tussen *onzekerheid* en *risico*.

'Bij risico's staan de uitkomsten niet vast, maar kunnen we in ons handelen vertrouwen op vooraf bekende waarschijnlijkheden. Het verzekeringswezen is hierop gebaseerd. Bij onzekerheid daarentegen kunnen we niet van waarschijnlijkheden uitgaan. In het gewone economische verkeer regeerde volgens Knight onzekerheid. (...) Knight was hierdoor sceptisch over de mogelijkheid van economie een exacte wetenschap te maken. Hoewel het onderscheid tussen onzekerheid en risico onder economen gemeengoed is, wordt de vanzelfsprekendheid van Knight dat de economie geen zuiver natuurverschijnsel is, genegeerd. Economen, toezichthouders en het Centraal Planbureau veronderstellen dat de economie binnen het verzekeringsmodel past. Risico's worden op basis van historische gegevens berekend. (...) De risico's van de gebundelde Amerikaanse hypotheek bleken echter niet onderkende onzekerheden.'

Ook een analyse van Abram de Swaan ¹⁷ sluit hierbij aan. 'Het 'marktisme' werd gepropageerd door een economische wetenschap die de werkelijkheid steeds meer reduceerde in overzichtelijke wiskundige modellen. Met hun modellen kunnen ze veel zeggen over processen die zich binnen de grenzen van het normale afspelen. Ze kunnen heel veel zeggen over risico's, heel weinig over onzekerheid. Heel veel over kortlopende processen, heel weinig over langlopende.

¹⁸ De Franse historicus Braudel (1902-1985) had een fascinatie voor het vinden van historische generalisaties, onderliggende krachten en structuren. Braudel kwam tot zijn generalisaties doordat hij een grote tijdspanne, een *longue durée*, onderzocht waarmee hij abstraheerde van lokale contexten. Hij onderscheidde drie hiërarchisch geordende tijdslagen: *Structuren*: gebeurtenissen op de lange duur; *Conjuncturen*: gebeurtenissen van middellange duur die slechts met een zekere regelmaat terugkeren; *Evenementen*: gebeurtenissen van korte duur; deze beïnvloedden volgens Braudel nauwelijks de loop van de geschiedenis, maar zijn wel ondergeschikt aan en worden beïnvloed door hogere tijdslagen.

In de economie bestaat een fascinatie voor formele, wiskundige modellen ... Economen hebben prachtige simplificaties bedacht, die soms heel goed werken, onder normale omstandigheden. Dat is al een grote prestatie. Alleen geloof ik dat velen zich veel knapper hebben voorgedaan dan ze waren.'

DIALECTIEK EN DISCUSSIE

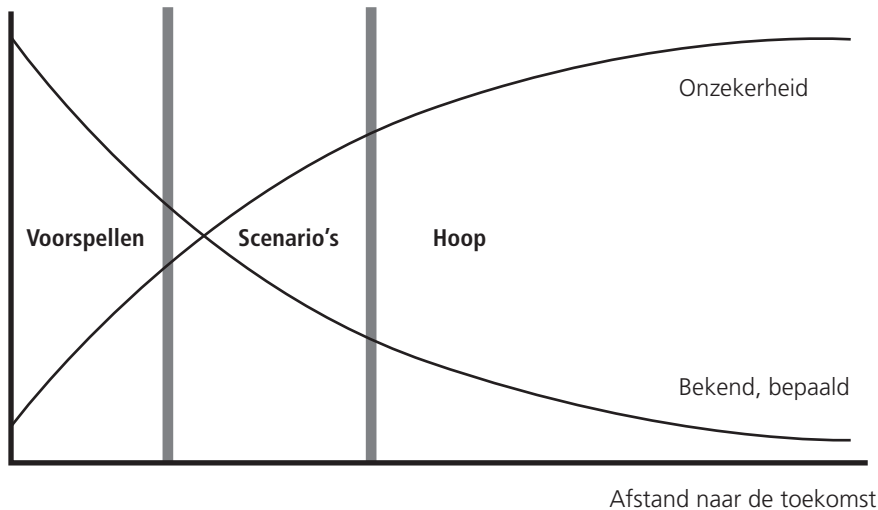
In processen van strategische beleidsvorming zijn dialectiek en discussie kennelijk onontkoombaar. Ook Van der Heijden (2005) kiest voor deze gedachte in zijn boek 'Scenarios, the art of strategic conversation'. Hij onderscheidt drie concurrerende, maar tegelijkertijd ook complementaire paradigma's in het omgaan met strategische vragen: het rationalistische paradigma, het evolutionaire paradigma en het procesparadigma. In het procesparadigma staat het professionaliseren van het strategievormingsproces centraal. Het gaat daarbij om het scheppen van ruimte voor innovatieve ideeën en mobiliseren van denkkraft en collectief inzicht. De organisatie wordt gezien als een complex, adaptief, levend organisme gericht op overleving en zelfontwikkeling. Hij sluit daarmee aan bij het gedachtengoed van De Geus in 'De levende onderneming' (De Geus, 1997).

Strategische conversatie is een kernbegrip gericht op het ontwikkelen van scenario's: gedeelde mentale modellen, gemeenschappelijke 'verhalen' over de toekomstige omgeving. Van der Heijden (2005) beschouwt complexiteit als een 'aanval' op de identiteit van een organisatie. Het grootste probleem en tegelijkertijd ook de grootste kans is het omgaan met complexiteit. Gebrek aan begrip van de complexiteit van de omgeving is een belangrijke bron van onzekerheid. Scenario's zijn pogingen om onderliggende patronen en structuren in de omgevingsdynamiek van dagelijkse gebeurtenissen¹⁸ op te sporen. En daarmee de complexiteit en onzekerheid te reduceren. Ze zijn er niet op gericht de toekomst te voorspellen. Er zijn geen 'future facts', maar het zijn 'verhalen' over de ontwikkeling in de toekomstige omgeving. Ze beschrijven omstandigheden die een potentieel grote impact kunnen hebben.

Michiel de Ruyter won drie zeeslagen tegen de Engelsen, terwijl hij over minder geld en materieel dan hen beschikte. Hij deed aan scenarioplanning. Hij hield zich zo weinig mogelijk bezig met voorspellen, maar bereidde zich zorgvuldig voor op omstandigheden die zich zouden kunnen voordoen. In spiegelgevechten werd geoefend op plotseling veranderende weersomstandigheden, zoals opkomende dikke mist of een draaiende wind. Als die omstandigheden zich tijdens de slag voordeden, lieten de Engelsen zich volkomen verrassen. De vloot van De Ruyter wist echter precies wat te doen.

Van der Heijden (2005) laat zien wanneer toepassing van scenario's adequaat is:

Voorspelbaarheid en onzekerheid in de omgeving



Naarmate we verder de toekomst inkijken, neemt de voorspelbaarheid af en neemt de onzekerheid toe. Op de korte termijn is er relatief veel bekend en zijn doorgaans de onzekerheden gering. Dan is het nog mogelijk een behoorlijk trefzekere voorspelling te doen en is 'forecasting' de preferente planningsmethode. Het is het gebied van de voorspelbare risico's, zij het dat een plotsklapse trendbreuk zich nog altijd kan voordoen. In snel veranderende en volatiele business-omgevingen wordt de planningshorizon steeds korter en daarmee flexibiliteit in beleid belangrijker. Op de (zeer) lange termijn is alles onzeker en heeft planning nauwelijks meer zin. Van de Heijden beschouwt dat als de horizon van de hoop.

In het tussengebied is er sprake van een bepaalde mate van voorspelbaarheid, maar is er ook aanzienlijke onzekerheid. Dat is het toepassingsgebied voor scenario's, de omgeving met structurele, fundamentele onzekerheid. Dan zijn er geen statistische wetmatigheden meer, waarop kan worden teruggevallen. Structurele onzekerheid betekent dat ontwikkelingen in de omgeving op meer dan één manier verklaard kunnen worden. En dat er meer oorzaak-gevolg patronen zijn die plausibele verklaringen leveren voor wat er gebeurt. Strategische kwesties zitten meestal in deze categorie van onzekerheid. Het uitgangspunt bij scenariovorming is dat er onderliggende dieptestructuren en patronen zijn die min of meer stabiel zijn en daarmee opgespoord kunnen worden. In de fysieke

¹⁹ Josephine Green, oud senior-director of strategy and trends bij Philips, zegt daarover: '...het is moeilijk de angst voor de toekomst te overwinnen. Een toekomst waarin geen ruimte meer is voor sterke controle, en waarin onvoorspelbaarheid en complexiteit de kernbegrippen zijn ... In grote bedrijven moet je altijd weten waar je heen gaat, hoe je van A naar B naar C komt. De grote verandering is dat je in deze complexe wereld moet blijven open staan voor het onverwachte. Je vertrekt om er vervolgens achter te komen dat je helemaal niet naar C toe wilt. Je moet je zin voor avontuur zien te behouden ...' (In Het Financieel Dagblad, 20 februari 2010).

omgeving (klimaat, geografie) en in de sociale omgeving (ideologieën, culturen, demografie). Bij scenariovorming gaat het erom zowel met de voorspelbare patronen als met de onzekere factoren om te gaan.¹⁹ Zoals we eerder zagen kennen 'wicked problems' echter nauwelijks oorzaak-gevolg structuren. Dan is scenariovorming beperkt(er) toepasbaar.

Naast de noodzaak van participatie van verschillende partijen en het benutten van diverse informatiebronnen zijn er volgens Mason en Mitroff nog twee andere benaderingen vereist bij de oplossing van 'wilde problemen'. De eerste is dat zij zowel een analytische aanpak als een holistische, synthetische benadering vergen. Het gaat om twee noodzakelijke processen:

1. De analyse: het onderverdelen van een complex probleem in de samenstellende bestanddelen en het bepalen van de aard van de verbindingen die de organisatie van de complexiteit bepalen;
2. De synthese: het begrijpen van het probleem als een geheel.

Bij een 'wild probleem' gaat het er uiteindelijk om dat met het probleem als een totaal wordt omgegaan. Dat vergt een holistische manier van denken. Analyse is slechts een middel om synthese te kunnen bereiken. Het gaat om inzicht in het perspectief van overzicht. De tweede benadering waar Mason en Mitroff op wijzen is de inzet van systeemdenken. Die kan bijdragen aan het verkrijgen van een beter inzicht in de structurele aspecten van 'wilde problemen'.

Samenvattend levert deze oriëntatie op de cognitieve complexiteit van bestuurlijke opgaven de volgende inzichten op:

1. Bestuursopgaven kunnen worden gekarakteriseerd als *puzzels*, *dilemma's*, *trade-offs*, *paradoxen* en *'wicked problems'*;
2. Het zwaartepunt in de complexiteit van de bestuursagenda ligt vooral bij de paradoxen, dilemma's en 'wicked problems';
3. Voor het hanteren van 'wicked problems' komen de volgende benaderingen en aangrijpingspunten in beeld:
 - Partijen actief inschakelen en respecteren van hun belangen, inzichten en opvattingen;
 - Centraal stellen van het proces van gedachtevorming;
 - Ontwikkelen van gedeelde mentale modellen en gemeenschappelijke 'verhalen' over de toekomstige omgeving;

- Opsporen, expliciteren en benutten van een breed spectrum van informatie;
- Stimuleren van dialectiek, dialoog, conversatie en twijfel. Ruimte scheppen voor innovatieve ideeën, mobiliseren van denkkraft en collectief inzicht. Aanspreken en benutten van het adaptief vermogen;
- Harmoniëren van een analytische aanpak en een holistische, synthetische benadering.

NORMATIEF PERSPECTIEF

'Ik zie geen reden waarom iemand zou denken dat in de toekomst de oude re-freinen zich niet zullen herhalen; voor redelijke mensen om redelijke doeleinden te bereiken, voor idioten om nonsens en tegenspoed te veroorzaken.'

Joseph Campbell

Het inhoudelijke, cognitieve perspectief biedt inzichten voor het professioneel oplossen en hanteren van bestuurlijke problemen. Maar er is ook een normatief en moreel domein, waarbij waarden en deugden het houvast vormen. De reikwijdte daarvan gaat verder dan kennis en kunde. Het verstand is niet toereikend. 'Slim' manoeuvreren kan vervormen tot 'sluw' opereren en ontaarden in dwaas en immoreel gedrag. De vraag 'wat is wijsheid' appelleert naast professionele bekwaamheid aan verantwoordelijkheid en deugdzaamheid. Daarin is een lange traditie te zien.

DWAASHEID EN WIJSHEID

De historica Barbara Tuchman (1984) beschrijft in 'De mars der dwaasheid' dat we overal en altijd in de geschiedenis het verschijnsel tegenkomen dat regeringen een beleid volgen dat tegen hun eigenbelang indruist. Alhoewel Tuchman exclusief voorbeelden in gedrag van regeringen in de wereldgeschiedenis heeft geanalyseerd, lijken haar inzichten ook waardevol voor bestuurders in het algemeen. 'Het lijkt alsof de mens van besturen een magerder vertoning maakt dan van elke andere bedrijvigheid. Wijsheid, die men zou kunnen omschrijven als het uitoefenen van een oordeel op basis van ervaring, gezond verstand en beschikbare informatie, is vaak ver te zoeken en wordt vaker in de wind geslagen dan eigenlijk zou mogen.'

Hoe komt het dat hoogwaardigheidsbekleders zo vaak handelen in strijd met de rede of wat het welbegrepen eigenbelang hen influistert? Waarom lijkt het verstand het zo menigmaal te laten afweten?'

Tuchman beschrijft het klassieke voorbeeld van de Trojanen, die in hun zegeroes en ondanks alle waarschuwingen het beroemde en verraderlijke paard binnen

hun muren haalden en zo hun eigen ondergang tegemoet gingen. Ze beschrijft onder meer hoe de renaissancepauzen door hun eigen gedrag de protestantse afscheiding uitlokten, hoe de Britten Amerika verloren en hoe Amerika vastliep in Vietnam. 'Overall heeft de mens wonderen verricht, behalve op bestuurlijk gebied'... 'Terwijl alle andere wetenschappen zijn vooruitgegaan, erkende John Adams, de tweede president van de Verenigde Staten, 'is het regeren stil blijven staan; het wordt nu nauwelijks beter bedreven dan drie- of vierduizend jaar geleden.'

In de visie van Tuchman bestaan er vier soorten wanbestuur die dikwijls met elkaar vervlochten zijn: ten eerste tirannie of onderdrukking, ten tweede buitensporige ambitie. Ten derde onbekwaamheid of verval en ten vierde dwaasheid of verdorvenheid. Ze stelde in haar studie dwaasheid centraal. Daaronder verstaat zij: 'het bedrijven van een politiek die in strijd is met het eigenbelang van de betrokken onderdanen of de staat. Eigenbelang is al wat bijdraagt aan het welzijn of voordeel van het bestuurde; de dwaasheid is een politiek die in dit opzicht een averechtse werking heeft.'

Dwaasheid of verdorvenheid, zo stelt Tuchman, blijkt de mens zozeer eigen te zijn, dat we ons kunnen afvragen waarom we van regeringen iets anders kunnen verwachten. Dwaasheid van regeringen, maar ook van de bestuurders van onze moderne organisaties, heeft echter meer invloed op meer mensen dan individuele dwaasheid. Daarom hebben regeringen en bestuurders van organisaties een zwaardere verplichting tot redelijk handelen. Drucker (1993) zegt daarover in dit verband: 'Organisaties moeten hun maatschappelijke verantwoordelijkheid nemen. Want in de moderne maatschappij van organisaties is er niemand anders die voor die maatschappij zelf zorgt.'

Tuchman verwijst naar een inzicht uit de klassieke oudheid om voorzorgsmaatregelen te nemen tegen dwaasheid. Het voorstel van Plato was een klasse te selecteren van mensen die als beroepsbestuurders moesten worden opgeleid. In zijn visie zou in een rechtvaardige samenleving de heersende klasse moeten bestaan uit verstandige en wijze lieden die zich de kunst van het regeren hadden eigen gemaakt. Door de schaarste van dit talent zouden zij gekweekt en opgevoed moeten worden. Regeren volgens Plato was een bijzonder vak en net als in elk ander beroep kon bekwaamheid daarin alleen worden verworven door studie en niet op een andere manier. 'De wijsgeren moeten de koningen van onze steden worden en zij die thans koningen en vorsten zijn moeten leren als echte filosofen naar de wijsheid te zoeken, zodat politieke macht en intellectuele wijsheid één zullen worden. Tot dat moment zullen de steden en zal, denk ik het hele menselijke ras onder problemen gebukt blijven gaan'.

Inmiddels leven we al geruime tijd in een (westerse) democratische samenleving en is het de vraag of het idee van een bestuurlijke elite van Plato nog wel past in een snel horizontaliserende wereld. Dat neemt niet weg dat zijn boodschap over het ontwikkelen van wijsheid meer dan ooit tevoren relevant is. Frissen (2009) bepleit zelfs een vernieuwd perspectief op de noodzaak van aristocratische politiek en de betekenis van elites in een politieke orde. Politieke leiders moeten betere kwaliteiten hebben dan het volk dat ze vertegenwoordigen. Representatie is geen afspiegeling. Elites zijn in zijn visie niet alleen onvermijdelijk en noodzakelijk, maar ook wenselijk. Frissen staat een politiek-bestuurlijke stijl voor van hoffelijkheid en elegantie gericht op het beschermen van differentie, de meer-voudigheid en pluraliteit in de samenleving. Daarbij is zelfbinding in de vorm van zelfbeheersing en zelfbeperking de belangrijkste deugd die de politieke elite zou moeten bezitten om macht op legitieme wijze uit te kunnen oefenen. Het gaat hem daarbij vooral om de erkenning van strijd, conflict en onenigheid in een reflexieve, sociale werkelijkheid en om het met wijsheid respecteren en hanteren daarvan.

Als een belangrijke factor bij regeren noemt Tuchman 'stijfkoppigheid', de bron van zelfbedrog. Stijfkoppig zijn bestuurders die een situatie met starre vooringenomenheid beoordelen en daarbij elke aanwijzing die in een andere richting duidt negeren of verwerpen. Stijfkoppig is ook de weigering van ervaring te leren. De geschiedenis kent veel voorbeelden van dwaas bestuur. Maar ook van wijs bestuur. Tuchman noemt onder meer Solon (600 v.Chr.), Marcus Aurelius, Alfred de Grote van Engeland, Karel de Grote, Fredrik II, Lorenzo di Medici, de koninginnen Elizabeth I van Engeland en Maria Theresia van Oostenrijk en de presidenten Washington en Jefferson. Interessant is de verwijzing van Tuchman naar de historicus Arthur Schlesinger die de stichters van de Amerikaanse staat, ondanks al hun zwakheden en ruzies, omschreef als de meest opmerkelijke generatie politici uit de geschiedenis van de Verenigde Staten. Vooral de kwaliteiten die Schlesinger hen toeschrijft zijn van belang: ze kenden geen angst, hadden hoge principes, waren uitstekend thuis in de klassieke en moderne politieke gedachtenwereld, slim, pragmatisch, niet bang om te experimenteren en ze waren ervan overtuigd dat de mens zijn lot kon verbeteren door zijn verstand te gebruiken.

Tuchman refereert aan de uitspraak van de Engelse historicus Lord Acton dat 'macht corrupteert'. Maar stelt zij, 'we zijn ons er minder van bewust dat macht ook dwaasheid voortbrengt; dat de macht om te bevelen vaak tot gebrek aan nadenken leidt; dat de verantwoordelijkheid van de macht vaak verdwijnt als meer van die macht gebruik wordt gemaakt. De totale verantwoordelijkheid van de macht is zo redelijk mogelijk leiding te geven in het belang van de staat

²⁰ Het 'scheermes' van de Engelse filosoof en Franciscaner monnik, William Ockham (1285-1347), dateert uit de veertiende eeuw. Het scheermes, een term die hij overigens zelf niet gebruikte, symboliseert het wegscheren van alle onnodige ingewikkelheden om bij de eenvoudigste verklaring uit te komen.

en zijn burgers. De machthebber heeft daarbij de plicht goed op de hoogte te blijven, acht te slaan op informatie, een ontvankelijke geest te hebben, onafhankelijk te oordelen en weerstand te bieden aan de verraderlijke bekoring van de stijfkoppigheid'.

EENVOUD ÉN ELEGANTIE

In de bestuurlijke realiteit blijken de kwaliteiten en deugden van eenvoud en elegantie van groot belang voor effectief functioneren. Derkse (1993) wijst erop dat het streven naar eenvoud en elegantie zo oud is als de wetenschapsgeschiedenis. Al in de tijd van Aristoteles werd het eenvoudigheidscriterium als een 'standing principle' aangehaald. Derkse stelt in zijn onderzoek vast dat de kunst van het treffend kiezen, elegantie, intellectueel van een 'hoger' niveau is dan de kunst om het eenvoudige te bereiken. Het streven naar eenvoud in verklaringen en theoretische modellen is slechts in zoverre 'passend' als rekening wordt gehouden met een streven dat daarmee niet identiek is. Dat is gericht op adequaat treffen van wat werkelijk het geval is. Eenvoud en elegantie zijn beide belangrijk. De noties 'eenvoud' en 'elegantie' blijken beide complex te zijn, maar het is eenvoudiger te verstaan wat 'elegantie' is dan te verhelderen wat 'eenvoud' is. Eenvoud en elegantie blijken vaak het resultaat te zijn van langdurige training en inspanning; ook iedere onnatuurlijkheid en 'gemaaktheid' moeten worden vermeden. Het zijn moeilijk bereikbare idealen die toch een vanzelfsprekend gemak lijken te pretenderen. Het zijn kwalificaties van de 'meester' en van 'meesterschap' dat zich uitstrekt van de kunsten tot de wetenschappen.

Eenvoud als criterium blijkt in de wetenschappen een complexe notie te zijn. Het kan gaan om een minimum aan axioma's en hypothesen, een minimum aan stappen in redeneringen, een maximum aan 'gemak' en een maximum aan doeltreffendheid. Het begrip eenvoud wordt ook geassocieerd met esthetische kenmerken, de ordening van de natuur, de schoonheid van een theorie of van een formule; soms zelfs met karakteristieken van het goddelijke: eenvoud en perfectie. Derkse en ook Teisman (2005) wijzen erop dat generaties wetenschappers zijn opgevoed met het 'scheermes' van Ockham²⁰: 'Doe geen onnodig complexe aannamen.' Teisman stelt dat eenvoudige theorieën vaak een beperkt verklarend vermogen hebben in complexe systemen. Hij verwijst naar de complexiteitstheoretici Cohen & Stewart (1994) die ervoor pleiten 'theorieën niet onnodig eenvoudig te maken.' Van Einstein is de uitspraak: 'Formuleer het zo eenvoudig mogelijk, maar niet simpeler dan dat'.

Derkse verwijst naar Cicero die 'elegantia' ziet als een positieve kwaliteit, een deugd die samenhangt met het maken van de juiste keuze. Het juist kunnen

kiezen met 'eenvoud' en 'adequatie': niets teveel, niets te weinig, zo goed mogelijk passend. De mens die daartoe in staat is, weet wat hij moet kiezen, en wel op alle domeinen: de taal, de vriendschap, het leiderschap, de huishouding en de wetenschappen.

Derkse roept de vraag op of het streven naar eenvoud voldoende recht doet aan de rijkdom van de werkelijkheid. Reductie, selectie, unificatie, idealisatie en constructie hebben iets gewelddadigs. Door dergelijke operaties lijkt de rijke werkelijkheid op de maat van onze vereenvoudigende rede gesneden te worden. Het risico bestaat dat de drang tot simplificatie een trefzekere keuze in de weg gaat staan. Dat gevaar wordt groter naarmate een samenleving complexer wordt. Opnieuw treedt dan elegantie - opgevat als het vermogen om juist en passend te kunnen kiezen - naar voren als een intellectuele en morele deugd die 'hoger' is dan het eenvoudigheidsstreven.

DEUGDEN ALS KOMPAS

Vanuit het normatieve perspectief is het interessant om de inzichten uit de deugdeethiek te betrekken. Van Tongeren (2008) spreekt over de deugdeethiek als de filosofie van de levenskunst. 'Deugd' betekent virtuositeit of excellentie, zichtbaar te maken in het dagelijkse, praktische leven. Deugden bieden volgens Schuyt (2006) een ander perspectief op het zoeken naar gemeenschappelijke waarden en normen. De charme van deugden is dat ze de vele inhoudelijke verschillen tussen zeer uiteenlopende waarden- en geloofssystemen overstijgen. Waarden- en normendiscussies werken exclusief: ze benadrukken ónze waarden tegenover die van anderen. De overeenkomsten daartussen worden verrassend groot als men naar de in elk geloof of waardensysteem nagestreefde deugden kijkt. Deugden leggen de nadruk op het doen, op het praktische individuele handelen. Deugden bieden de ruimte voor eenieder om een eigen, unieke voortreffelijkheid na te streven. En van (politieke) machthebbers stelt Frissen (2009) mag die voortreffelijkheid in de betekenis van deugdzaamheid zeker worden verwacht. Van Tongeren wijst erop dat de deugdeethiek weliswaar 'het eigen leven' centraal stelt, maar het is niet per se het leven van een individu. In een (post)moderne context zijn we geneigd het zo op te vatten. Maar in de geschiedenis van de deugdeethiek plaatsen Plato en Aristoteles juist het leven van de gemeenschap in het centrum.

Van Tongeren spreekt over de deugd als de verbinding tussen waarden en normen. Daar komt ook de uitdrukking 'de deugd in het midden vandaan'. Met een verwijzing naar Aristoteles geeft hij de volgende definitie:

²¹ Het Latijnse woord 'cardo' betekent 'spil' of 'scharnier'.

'De deugd is een houding die met keuze te maken heeft, dat wil zeggen: die voorkomt uit gemaakte keuzes en die disponeert tot het maken van de juiste keuze. De juistheid van die keuze betekent dat ze steeds het midden weet te vinden. Dat midden is weliswaar altijd relatief, maar wordt niettemin door een maat bepaald, een maat die we zien in het verstandige'.

De deugd in het midden is geen uitdrukking van middelmatigheid of van een vlak compromis, maar het gaat om maatgevoel met betekenis in een specifieke context. In de visie van Schuyt biedt deze contextafhankelijkheid voordelen boven een rigide, van boven af opgelegde moraal. Deugden werden in de klassieke Oudheid vooral aangeleerd als onderdeel van de vorming van sterke karakters. De morele oriëntatie werd niet aangeleerd door veel morele regels te leren, maar door de deugden zo goed mogelijk te beoefenen. Door doen en nadoen. Volgens Schuyt was de wil om in deugden uit te blinken de maatschappelijke conditie waaronder een deugdethiek kon floreren. Dat staat in zijn beleving ver af van hedendaagse ambities, waar de wedloop naar winst en persoonlijk succes juist tot extreem gedrag aanzet.

Deugden zijn te leren en te oefenen. Deugdzame mensen zijn zelf voorbeeldig en zullen vaak verwijzen naar voorbeelden die zij zelf hebben gekend, waarvan zij het hebben geleerd. Vaak wordt gepoogd om morele kwesties te reguleren via codes en commissies. Maar de morele kwaliteit van professionals, ondernemers en bestuurders vergt moreel gevormde mensen die niet zozeer door kennis en plichtsgetrouwe opvolging van de regels, maar vanuit een innerlijke houding of deugd, laten zien wat 'goed handelen' is. De deugd is datgene wat menselijk leven goed maakt. Het is een perfectionering van het streven naar zelfverwerkelijking, een gerichtheid op een uniek doel en unieke geschiktheid. Het gaat om een kwaliteit die je als mens nodig hebt, welke rol je ook vervult en welke 'natuurlijke' kwaliteiten je ook hebt. De deugd maakt ons gelukkig, want ze doet ons lukken: geluk is gelukt-zijn. Het leven opgevat als een uniek 'kunstwerk'. Deugden voorzien daarmee in een richtinggevend en motiverend kompas.

KARDINALE DEUGDEN

Er zijn vele manieren ontstaan om verschillende deugden te ordenen. De oudste groepering voert terug naar Plato onder de naam van de belangrijkste of 'kardinale' ²¹ deugden. De deugden 'waar het om draait' in het deugdzaam leven en waar het dus ook om gaat in goed bestuur. De vier kardinale deugden zijn: moed of dapperheid, matigheid of bezonnenheid, rechtvaardigheid en verstandigheid. Aanvankelijk werd in de klassieke Oudheid de deugd opgevat als een geschiktheid om op een bepaalde manier te handelen, te verwerven door

onderricht en oefening. Er waren twee soorten van deugden: de intellectuele deugden, gevormd door oefening en ordening van het verstand. Daarin staat de gerichtheid op 'weten' centraal: wetenschappelijk gestaafde kennis (*epistème*) en theoretische wijsheid (*sophia*). Bij de tweede soort gaat het om 'doen' en 'karakter', om 'weten te handelen': *phronèsis*, in het Latijns *prudentia*. In de vertaling van Van Tongeren een vorm van (morele) verstandigheid, te verwerven door opvoeding en vorming. Het gaat erom kennis en inzicht te verbinden met praktisch handelen, rekening houdend met omstandigheden, met belangen van anderen en met eigen belang.

Het accent lag in het begin daarmee op 'denken' en 'streven'. De 'wil' speelde nog wel een bescheiden rol, maar is later onder invloed van Augustinus deel uit gaan maken van het begrip 'deugd'. Het goede doel moet niet alleen worden gekend en in praktijk worden gebracht. Het moet ook worden gewild. Deugdzzaam zijn betekent vanaf dat moment principieel: van goede wil zijn. Deugdzzaam bestuur gaat vooral over het gedrag van mensen en minder over de abstractie van bestuurlijke systemen. Dat komt mooi tot uitdrukking in de fresco's van Ambrogio Lorenzetti over goed en slecht bestuur in het viertiende-eeuwse stadspaleis van Sienna.

ALLEDAGSE DEUGDEN

Schuyt (2006) roept de vraag op of de klassieke en kardinale deugden nog wel passen en aanspreken in onze moderne samenleving. Hebben deugden afgedaan? Hij wijst tegenover de zware en heroïeke deugden op het belang van gewone, alledaagse deugden, ontleend aan een studie van Gordon²² over de levensfilosofie van Primo Levi. Daarin worden dertien deugden geïdentificeerd, waarbij humane sensitiviteit en praktische vaardigheid hand in hand gaan. De eerste vier deugden zijn ethische deugden. Allereerst 'goed kijken en nauwkeurig observeren' en 'zorgvuldig en precies taalgebruik': weten wanneer je moet zwijgen en wanneer je iets moet zeggen. 'Herinneren en ervaringen vastleggen' is de derde deugd: een samenleving die haar geheugen kwijt is geraakt of er geen belang meer in stelt, wordt hard en onmenselijk. De vierde ethische deugd is 'vindingrijkheid', een gevoel om slim om te gaan met wat je om je heen aantreft.

De vier volgende deugden zijn vooral praktisch van aard. 'Gevoel voor maat en grens', een houding van 'trial and error', durven maken van fouten en er tegelijk van willen leren. 'Dingen in het juiste perspectief zien': kritisch en opnieuw naar zaken durven kijken, niet overdrijven, niet minimaliseren, niet majoriseren, niet moraliseren, maar realistisch de werkelijkheid onder ogen zien. De laatste praktische deugd is 'creativiteit': zich flexibel en inventief kunnen aanpassen aan

²² Robert S.C. Gordon (2001). Primo Levi's Ordinary Virtues, from testimony to ethics

steeds weer wisselende omstandigheden. Een begin maken met iets, initiatief nemen en nieuw durven te beginnen aan iets. Scheppend ordenen.

Dan volgen drie sociale deugden, die voor het sociale leven onontbeerlijk zijn: 'common sense', 'vriendschap' en het 'vertellen van verhalen'. Common sense is meer dan gezond verstand en anders dan wat iedereen vindt. Het is een beroep op wat iedereen altijd al wist, omdat het bij de onmiskenbare eigenschappen van menszijn hoort. Het is ook het gevoel van gemeenschappelijkheid. Vriendschap wordt niet uit nut geboren, maar komt voort uit gemeenschappelijke ervaringen. Uit samen dingen doen of ondergaan. 'Story telling' is een belangrijke vorm van overdracht van morele waarden. Voor Levi werd het een levensfilosofie: 'ik vertel, dus wij bestaan'. Het vertellen van een levensverhaal schept een band en kent een plot, dat ons iets vertelt.

Twee onmisbare persoonlijke deugden sluiten de rij: 'humor' en 'speelsheid'. Met enige ironie naar jezelf kijken maakt vrij, en spontaan plezier hebben in wat we met elkaar doen of wat met elkaar uitgesproken, geeft een bevrijding van alledaagse lasten. Daarmee verdampt bij deugden ook een mogelijke associatie van saaie braafheid. Het gaat juist om levenskunst en vitaliteit.

De boodschap van Primo Levi is dat de verbetering van de onderlinge verstandhouding tussen mensen niet besloten ligt in de grootse en meeslepende daden en in de grote, oude deugden, maar in de dagelijkse oefening in kleine deugden. Iedereen die wil kan er in alle omstandigheden direct mee beginnen. Ze vergen wel een culturele, maatschappelijke conditie en ook steun. Zo beschouwd is deugdzaamheid nog altijd een bruikbaar en ook noodzakelijk kompas voor bestuur en leiderschap in de 21e eeuw.

2.4 LEIDERSCHAP IN BESTUURSPOSITIES

'Uiteraard kan men in één mensenleven niet alles ineens veranderen. Binnen een professionele context die door beperkingen en belangen wordt bepaald, kunnen echter ruimten van vrijheid worden geschapen. Door in stilte gehoor te geven aan een verhaal dat een ander geluid laat horen dan dat van vastge-roeste interpretaties, wordt een authentiek leven met paradoxen mogelijk, een innoverend leven waarin schijnbare tegenstellingen worden overbrugd, zoals de spanning tussen overtuiging en verantwoordelijkheid; tussen contemplatie en actie; tussen innerlijke rust en uitwendige strijd; tussen prudent en innovatief handelen; tussen de zorg voor wat is en de durf om te veranderen.'

Johan Verstraeten

Topbestuur en leiderschap zijn nauw met elkaar verbonden. In dit vijfde perspectief staat de gedachtevorming over leiderschap centraal. Er is een indrukwekkende hoeveelheid theorieën, modellen en instrumenten voorhanden. In november 2010 leverde de term 'leiderschap' op internet in het Nederlandse taalgebied 1.170.000 hits op en in het Engelse, 118.000.000. Er bestaan duizenden publicaties, veel verschillende opvattingen en een groot aantal normerende modellen en instrumenten. Dat is op zich een indicatie voor de pluriformiteit in benadering, maar ook voor de meervoudigheid van het fenomeen leiderschap. Soms wordt verwezen naar de misdadige en tirannieke vervormingen, zoals we die bij voorbeeld kennen van Hitler, Stalin of Mao. Op grond daarvan wordt leiderschap in een problematisch daglicht geplaatst en wordt ook niet ten onrechte gewezen op de potentiële gevaren ervan. Maar vaker gaat het over het belang van de positieve kwaliteit en de betekenis daarvan die nodig is in het besturen en leiden van complexe organisaties.

Bestaat er een eenduidig concept van leiderschap of is er een antwoord op de vraag wat effectief leiderschap is? Er blijken nogal wat variabelen in het geding te zijn: de opgave, de context, de specifieke omstandigheden, de unieke persoon van de leider, de relatie en interactie met medewerkers, de ontwikkelingsfase van het bedrijf, ze spelen allemaal een rol. Ook de cultureel-maatschappelijke bedding is niet zonder betekenis. De Angelsaksische context roept bij voorbeeld andere reflexen op dan de Rijnlandse of Aziatische traditie. Interessant is te zien dat leiderschap in de praktijk door zeer uiteenlopende persoonlijkheden met succes uitgeoefend kan worden. Tegelijkertijd blijkt ook dat de praktijk van het volle leven gepaard gaat met hindernissen, struikelen, mislukking en tegenslag. Kennelijk is de route naar succes eerder een kronkelpad dan een gebaande weg. Manfred Kets de Vries (1993) verwijst naar verschillende onderzoeken over leiderschap waarin de volgende attributen als essentieel worden beschouwd voor leiders: het vermogen om een toekomstvisie te formuleren, (vaak pijnlijke) keuzes te maken, een voorbeeldfunctie te vervullen zodat volgers de visie kunnen delen, om netwerken op te zetten, om volgers bevoegdheden te kunnen geven, en om er voor te zorgen dat volgers de dingen in een realistisch perspectief kunnen zien.²³

Veel theoretische stromingen zijn geïnspireerd door bevlogen opvattingen en persoonlijke overtuigingen over leiderschap. Het begrip leiderschap is volgens Heifetz (1994) met waarden geladen en appelleert onmiddellijk aan ons zelfbeeld en aan morele codes. De verschillende scholen representeren dikwijls een stukje van de complexe puzzel over leiderschap. Het zijn schematische voorstellingen en modellen van de werkelijkheid, maar niet dé werkelijkheid. Interessant en relevant zijn de bijdragen die verder reiken dan de dagkoers van een

²³ Bass, 1981,1985; Burns, 1978; Kotter, 1982; Bennis en Nanus, 1985; Leavitt, 1986, Tichy en Devanna, 1986; Kets de Vries, 1989 en Zaleznik, 1989.

modieuze opvatting. In relatie tot mijn onderzoek heb ik de onderstaande selectie gemaakt van essenties in leiderschap.

GELOOFWAARDIGHEID IN BESTUUR EN LEIDERSCHAP

Kouzes en Posner (2005) stellen dat leiderschap een relationele kwaliteit is. Leiderschap is een wederkerige relatie tussen degenen die ervoor kiezen om te leiden en diegenen die ervoor 'kiezen' te volgen. Een theorie over leiderschap zal moeten verklaren wat leiders en volgers verbindt: wat beweegt mensen ertoe een leider te volgen? In hun onderzoek stellen Kouzes en Posner vast dat geloofwaardigheid het fundament van leiderschap vormt. Wanneer mensen niet geloven in de boodschapper, dan geloven ze ook de boodschap niet. Het gaat om congruentie tussen persoonlijke waarden, moraliteit, principes, opvattingen en zichtbaar gedrag. Zij onderscheiden vier fundamentele inzichten. Die blijken niet tijd- of contextgebonden, maar een generieke reikwijdte en betekenis te hebben:

1. Leiderschapsontwikkeling gaat over karaktervorming. Het gaat niet om 'how to's', maar om 'zijn'. Eigen keuzen en strategieën beginnen in ons hoofd, komen tot uitdrukking in woorden en worden vervolgens vertaald in acties. In de loop van tijd bepalen die zichtbare acties wie we zijn en de erfenis die we achterlaten.
2. Het zijn individuen die uiteindelijk handelen, niet de organisaties. Acties hebben consequenties en ieder is daarvoor verantwoordelijk en aanspreekbaar. Organisaties ontwikkelen een cultuur, collectieve gedragspatronen. Te beschouwen als het organisatorisch equivalent van het karakter van een individu. Het gedrag van de leiding wordt voorbeeldgedrag voor de volgers. Het betekent dat een solide cultuur ontwikkeld kan worden op basis van ethisch gedrag. Overigens stellen zij dat culturen ook in het tegenovergestelde ontwikkeld kunnen worden. De essentie is dat het echt uitmaakt waarvoor je zelf kiest.
3. Vertrouwen ligt aan de basis van een goed functionerend systeem. Mensen willen erop kunnen vertrouwen en erin geloven dat zij het systeem en de organisaties en degenen die er leiding aan geven kunnen vertrouwen. Vertrouwen blijkt cruciaal voor geloofwaardigheid en voor duurzaam succes. Het grote belang van vertrouwen in een samenleving van organisaties vinden we overigens ook terug bij Fukuyama (1995) en bij Drucker (1993).
4. Leiderschap is een dialoog en geen monoloog. Ethiek en integriteit zijn over een breed front onderwerp van gesprek geworden. Leiders kunnen dat niet

van bovenaf opleggen, maar dienen de discussie daarover te stimuleren. Het blijkt een vrijwel universele wens te zijn om te kunnen leven en werken in een integere maatschappij.

Kortom, zo stellen Kouzes en Posner, geloofwaardigheid is het fundament van leiderschap en van alle werkzame relaties. Zij ontdekten vervolgens in hun onderzoek vier karakteristieken van door medewerkers bewonderde leiders. Deze leiders zijn eerlijk, hebben een visie op de toekomst, zijn inspirerend en competent. Eerlijkheid blijkt vrijwel altijd het hoogste te scoren in hun onderzoek. Leiders moeten vooral waarheidsgetrouw en ethisch gedrag vertonen, ongeacht het type organisatie, werelddeel of cultuur. De betekenis van eerlijkheid kan niet worden overschat, zo belangrijk is het.

Een vooruitziende blik volgt met enige afstand als kenmerk van leiders die mensen bereid zijn te volgen. Dat geldt niet alleen voor topmanagers, maar ook voor 'front-line supervisors' en 'middle managers'. Ook zij moeten in staat zijn voorbij de directe horizon aan te geven waar het met de organisatie naar toe gaat. Een vooruitziende blik is echter niet voldoende. Leiders moeten in staat zijn deze te communiceren op een wijze die mensen aanmoedigt deze richting in te slaan. En precies dat wordt bedoeld met inspirerend.

Tenslotte moeten leiders competent zijn, willen ze althans ook mensen om zich heen verzamelen die bereid zijn hen te volgen. Dat wil overigens niet zeggen dat leiders geen fouten mogen maken. Niet het maken van een fout tast de geloofwaardigheid aan, maar hoe ze ermee omgaan. Fouten accepteren, erkennen en ervan leren blijkt geen afbreuk te doen aan geloofwaardigheid. Het type competentie kan verschillen en hangt af van de rol van de leider. Belangrijker dan veel kennis is volgens Kouzes en Posner 'that he or she takes the time to learn the business, to know the current operation before making changes and decisions that effect everyone in the organization.'

PERSOONLIJKE NEDERIGHEID EN PROFESSIONELE AMBITIE

In het onderzoek van Collins in 'Good to Great' (2001) wordt het grote belang onderstreept van een bepaald soort leiderschap bij het verwezenlijken van 'grootse' ambities. In een longitudinaal onderzoek ontdekte hij dat het daarbij om een paradoxale mix gaat van persoonlijke nederigheid en professionele ambitie. Deze leiders zijn zeer ambitieus, maar hun ambitie is eerst en vooral gericht op het bedrijf en niet op zichzelf. Ook niet op persoonlijke rijkdom en roem. In hun optreden zijn ze rustig, bescheiden, gereserveerd, mild en zichzelf op de achtergrond houdend. Maar tegelijkertijd vallen zij op door ijzeren volharding, ze zijn fanatiek gedreven en gericht op het behalen van resultaat op de

lange termijn. Ze zetten in op het bouwen van een grootse onderneming en niet op minder. Het zijn gewone mensen die bijzonder presteren; eerder werkpaarden dan showpaarden. Ze vertegenwoordigen alle vijf niveaus van leiderschap: ze zijn capabel als persoon, als teamlid, als competente manager, als effectieve leider en als 'bestuurlijke inspirator'. En ze romantiseren hun persoonlijk leiderschap niet.

Deze ontdekking over leiderschap in de praktijk van 'groots' presterende ondernemingen gaat tot op zekere hoogte in tegen het intuïtieve en overheersende beeld van succesvol leiderschap. Daarin domineert nog vaak roem, rijkdom, arrogantie, macht, narcisme, media-aandacht en een haast goddelijke onaanstastbare status.

Het leiderschap zoals door Collins getypeerd, blijkt schaars te zijn, maar past mogelijk wel goed bij de complexe opgaven van moderne organisaties. Het zijn mensen die in hoge mate authentiek zijn, hun unieke mogelijkheden kennen, besef hebben van hun beperkingen en zichzelf verbinden met een stevige klus die geklaard moet worden. Ze durven in te grijpen en zetten mensen op de juiste plaats. Ze zien de harde feiten onder ogen, maar blijven vertrouwen op succes. Ze gaan op zoek naar het onderscheidende en waardecreërende idee. Zorgen voor een gedisciplineerde organisatiecultuur, hechten groot belang aan technologie, maar zijn daar selectief in. Ze werken gestaag en volhardend zonder revolutionaire doorbraken.

De inzichten van Collins relativeren overigens ook de grote nadruk die dikwijls wordt gelegd op de individuele psychologie van de leider, maar gaan vooral uit van de meer beïnvloedbare factoren die bijdragen aan het succes van de organisatie. Dat neemt niet weg dat leiderschap een stevig beroep doet op zelfinzicht en op gevoel voor mensen, situaties en omstandigheden.

ZIEK OF GEZOND?

In de literatuur is er veel aandacht voor pathologische verschijnselen in het functioneren en gedrag van topmanagers. Psychoanalyticus, managementwetenschapper en econoom Manfred Kets de Vries reikt in zijn publicaties inzichten aan over emoties, irrationaliteit en onbewuste processen (1999). In 'Balanceren aan de top' (1987) onderscheidt hij vijf groepen van problematische leiders:

1. *De dwingende leider*, die overdreven perfectionistisch, controleziek, bureaucratisch en kortzichtig is. Deze leider is dermate overtuigd van zijn eigen gelijk, dat hij met open ogen de afgrond inloopt.
2. *De depressieve leider*, die misantropische trekjes heeft, het nodige zelfvertrouwen ontbreekt en een dermate angst heeft voor het alsmat verande-

rende economische klimaat, dat hij zich terugtrekt in verouderde strategieën. Een haast zwart-romantische aanvoelende schaduw van 'er is geen hoop' ontnemt het bedrijf alle flexibiliteit en slagkracht op de markt.

²⁴ Paulhus en Williams, 2002.

3. *De afstandelijke leider*, die het bedrijf, ver weg van het productieproces of de relevante markt, vanuit geïsoleerde kantoorruimtes wenst te besturen. Deze leider voelt kil en haast klinisch aan en heeft nauwelijks een band met zijn product. De beleidsfocus wordt overduidelijk op het versterken van de eigen machtspositie gelegd.
4. *De dramatische leider*, die verslaafd aan onverantwoorde risico's is en alles op alles zet om zijn concurrent te overtreffen. Zeer ambitieus en ijverig, maar vaak ook alles behalve efficiënt.
5. *De achterdochtige leider*, die verslaafd is aan het overdreven analyseren van situaties en een soort falingsfobie heeft. Extreme informatiebehoefte en ultraconservatisme zorgen voor een inflexibele, onnodig defensieve bedrijfs-cultuur.

In 'Leiders, bedriegers en narren'(1993) gaat Kets de Vries in op narcisme, emotionele ongeletterdheid, hybris en machtsmisbruik. Hij stelt dat veel topmanagers obsessief zijn en naar narcisme tenderen. Eén van de gevaren van narcisme is dat leiders veel moeite hebben met loslaten en het opgeven van een leiderschapspositie. Macht is een verslaving waar men kennelijk moeilijk los van komt. In dit verband wordt ook wel gesproken van een 'duistere triade' ²⁴, leiders die hoog scoren op narcisme (persoonlijkheid), machiavellisme (macht) en psychopathie (corruptie). Dat maakt hen op zichzelf gericht, emotioneel koud, sluw en agressief. Ze zijn heel gewiekst in het verhullen van hun sinistere motieven en lijken op het eerste gezicht heel normaal en zelfs charmant (Van Vugt en Ahuja, 2011).

Kets de Vries laat overigens tegelijkertijd zien dat een zekere mate van narcisme noodzakelijk is om goed te kunnen functioneren aan de top. Hij noemt dat constructief narcisme. Van Vugt en Ahuja spreken over gezonde narcisten: creatieve strategen die een scherp oog hebben voor het grotere geheel en riskante uitdagingen ombuigen tot een positieve nalatenschap.

Een andere typering van Kets de Vries is het onderscheid tussen hypomaniakken en alexithymen, twee soorten persoonlijkheden die aan de uiteinden van het emotionele spectrum staan. Mensen met hypomanie zijn uiterst vrolijk, zelfbewust en uitbundig, maar ze zijn ook onvoorspelbaar. Zonder veel waarschuwing kunnen ze uitbarsten als 'werkende vulkanen'. Vanwege hun charme en charisma kunnen dergelijke mensen anderen heel effectief beïnvloeden. De tweede groep mensen, de alexithymen, geven een tegenovergesteld beeld te zien. Juist hun gebrek aan gevoelens en emoties schept soms problemen. Hun emoties

zijn afgestompt. Voor zover ze spirit en gevoelens van enthousiasme en passie gehad hebben, bestaan die niet meer. Het lijkt of ze emotioneel kleurenblind zijn. Anderen krijgen de indruk dat ze met 'dooie dienders' te maken hebben. Terwijl juist emotionele intelligentie een groot economisch nut heeft. Immers, zo stelt Kets de Vries, zonder gevoel geen passie, zonder passie geen actie, zonder empathie geen sympathie en zonder sympathie geen samenwerking. Alles wat mensen belangrijk vinden, heeft een emotionele lading.

David Owen, de Britse oud-Minister van Buitenlandse Zaken én neuroloog, beschrijft in 'Zieke wereldleiders' (2008) hoe overmoed, depressie en andere aandoeningen politieke beslissingen kunnen sturen. Owen analyseerde gezondheidsproblemen van twintigste-eeuwse regeringsleiders. Hij verwijst bij zijn inleiding naar het 'gebed van de geneesheer' van Robert Hutchinson:

*'Van onvermogen met rust te laten, van overdreven enthousiasme voor het nieuwe en verachting van het oude, van een voorkeur voor kennis boven wijsheid, wetenschap boven kunde en slimheid boven gezond verstand, van de neiging patiënten als 'gevallen' te zien en van een geneeswijze die meer leed veroorzaakt dan de ziekte zelf,
Heer verlos ons.'*

Robert Hutchinson (1871-1960)

Owen stelt dat als we 'patiënten' in dit gebed vervangen door 'kiezers', dit ook heel goed het gebed van een politicus kan zijn. Want ook politici zijn verantwoordelijk voor de levens van mensen. Owen gaat niet alleen in op de schadelijke effecten en risico's van lichamelijke aandoeningen en medicatie voor oordeelsvorming en besluitvorming, maar ook op de soms desastreuze gevolgen van psychische kwalen, zoals depressie en hypomanie.

Hij besteedt vooral aandacht aan het verschijnsel hoogmoed dat zich met name bij politici en andere machthebbers kan voordoen. Een kenmerk van hoogmoed of 'hybris' is het onvermogen de koers te verleggen omdat het zou betekenen dat je toegeeft je te hebben vergist. Als de rem op hoogmoed wegvalt, ontstaat een bepaald soort 'gekte', de roes van de macht. Macht, succes en roem kunnen leiden tot overmatig zelfvertrouwen en ons naar het hoofd stijgen. Daardoor kunnen we de greep op de werkelijkheid verliezen en fouten maken. Het kan leiden tot dwaasheid, domheid of onbezonnenheid. Owen stelt dat machthebbers slachtoffer kunnen worden van een hoogmoedssyndroom. Zo'n syndroom wordt gekenmerkt door verschillende gedragsymptomen. Hij noemt onder meer:

1. Een narcistische neiging de wereld allereerst te zien als een toneel waarop macht kan worden uitgeoefend en aanzien kan worden verworven; en veel minder een plek met problemen die pragmatisch en met alle aandacht voor de betrokkenen moeten worden aangepakt;
2. Een neiging vooral dingen te doen die het eigen imago ten goede komt en een onevenredige aandacht voor beeldvorming en presentatie; een messianistische manier van praten over wat ze doen en de neiging daarbij in vervoering te raken;
3. Een overmatig vertrouwen in het eigen oordeel en minachting voor het advies of de kritiek van anderen; overdreven geloof in eigen vermogens, grenzend aan het idee van almacht;
4. Onrust, roekeloosheid en impulsiviteit; afnemend contact met de werkelijkheid en vaak ook een toenemend isolement;
5. Een neiging om te menen dat hun 'brede visie', vooral wat betreft de morele juistheid van hun voorstellen, aandacht voor andere aspecten zoals uitvoerbaarheid, kosten en de mogelijkheid van een ongewenst resultaat overbodig maakt: een botte weigering ooit de koers te verleggen;
6. Hoogmoedige incompetentie: vanwege overmatig zelfvertrouwen en gebrek aan nieuwsgierigheid geen aandacht meer hebben voor de details.

Een hoogmoedssyndroom is een beroepsziekte die verbonden kan zijn met bekleden van een positie. Owen geeft als voorbeeld Margaret Thatcher die elf jaar premier was in een uitstekende gezondheid en uiteindelijk ten prooi viel aan het hoogmoedssyndroom. Collega's die met haar van mening verschilden, konden vertrekken en ze omringde zich steeds meer met mensen die haar ideeën onderschreven. Ook het gedrag van de Amerikaanse president George Bush jr. en de Britse premier Tony Blair bij hun beslissing een oorlog in Irak te beginnen en hun aanpak van de nasleep vormt in zijn visie een illustratie van het hoogmoedssyndroom. Owen ontleent zijn interpretatie zowel aan de inmiddels geopenbaarde kennis over de gebeurtenissen als ook, in het geval van Blair, aan zijn eigen omgang met hem in de periode van 1998 tot 2003.

De oorsprong van Blairs onbekwaamheid lag volgens Owen in drie kenmerkende symptomen van hoogmoed: overdreven zelfvertrouwen, gebrek aan rust en gebrek aan aandacht voor details. 'Zelfvertrouwen dat de betrokkenheid van anderen bij besluitvorming uitsluit, dat ertoe leidt dat de wijsheid van anderen wordt genegeerd of minachtend afgewezen, zeker als die vraagtekens zet bij eigen ideeën, is hoogmoedig. Als daar nog een grotere actiebereidheid bijkomt, voortkomend uit een vage intuïtie over het grote geheel in plaats van een nauwgezette analyse van alle relevante informatie, dan zijn ernstige fouten zo goed als onvermijdelijk. Het werd kenmerkend voor Bush en Blair dat geen van beiden

veel aandacht gaf aan processen en details; ook hun respect voor feiten was maar beperkt. Blairs aandacht was vooral op zichzelf gericht, op zijn persoonlijke positie en zijn 'opvallende initiatieven'. Die waren belangrijker voor hem dan inhoudelijke zaken en hun complexiteit'. Gedachtevorming en meningsvorming vonden steeds meer plaats binnen een vertrouwde cirkel van gelijkgestemden, waarbij groepsdenken in de plaats kwam van pluriformiteit in de visieontwikkeling.

In zijn conclusies stelt Owen: 'Besluitvaardige leiders die het best in staat zijn weerstand te bieden aan het hoogmoedssyndroom zijn meestal diegenen die met zorg blijven vasthouden aan hun bescheidenheid, die blijven luisteren naar hun omgeving - partners, gezin, vrienden - en die de pracht en praal van hun functie waar mogelijk blijven mijden. Zulke mensen laten zich zorgvuldig adviseren, zelfs als hun mening daardoor niet verandert. Ook zij maken beoordelingsfouten, maar die komen dan meestal niet voort uit onwetendheid of minachting voor de ideeën van anderen'. Dit inzicht sluit volledig aan bij het gedachtegoed van Collins.

Psychoanalyticus Michael Macobby (2007) gaat in op zowel de negatieve als positieve kanten van visionaire, narcistische leiders in. Zoals zo vaak in het leven blijkt het een kwestie van maatvoering. In tijden van grote technologische en sociale veranderingen blijkt er een behoefte aan dit type leiders. Macobby wijst op het verschijnsel van aanvankelijk bewonderde leiders die later onmaskerd werden door hun falen, frauduleuze handelingen, verzinsels en zelfverrijking. Hij verwijst naar het Enron-schandaal en de dot-com crisis aan het begin van de 21e eeuw. Macobby problematiseert vier in zijn ogen populaire modes in de managementtheorie: situationeel leiderschap, het eerder genoemde 'niveau-5' leiderschap van Collins, emotionele intelligentie en de geneigdheid uitsluitend op de sterke kanten van mensen te letten. Deze theorieën zijn in zijn visie niet zozeer verkeerd, maar onvolledig en beperken daarmee ons vermogen mensen goed te begrijpen. De aantrekkelijkheid van deze theorieën is dat ze optimistisch en idealistisch zijn. 'Het zou mooi zijn als we onze leiderschapsstijl altijd aan zouden kunnen passen aan de situatie, maar dat kunnen we niet. Het zou inspirerend zijn als alle topleiders bescheiden en zichzelf wegcijferend zouden zijn, maar dat zijn ze niet. En medewerkers zouden gelukkiger zijn als succesvolle leiders emotionele intelligentie zouden demonstreren, maar dat doen ze niet. Als we naar de gehele persoon kunnen kijken en niet alleen naar de sterke kanten, dan breiden we onze kennis en ons inzicht uit. Dan is het ook beter mogelijk sterke kanten van onszelf en van anderen te ontwikkelen.'

Macobby onderstreept het belang van persoonlijkheid en context in de managementtheorie. Verschillende persoonlijkheidstypen floreren in verschillende settings. In dit verband introduceert hij het begrip 'Personality IQ': het vermogen een persoonlijkheid te begrijpen, te zien hoe iemand met anderen omgaat en om sterktes en zwaktes waar te kunnen nemen. Daarvoor is een hart nodig dat luistert en emotionele attitudes kan ervaren en herkennen. Daarnaast is er geen one-size-fits-all formule voor succesvol leiderschap. Een traditionele bedrijfstak of sector vergt een andere stijl dan de risicovolle en innovatieve beweeglijkheid van een nieuw technologiebedrijf in de mondiale context van de informatiesamenleving.

Hij stelt vast dat er in de jaren negentig van de vorige eeuw een wending is ontstaan in het beeld over leiderschap. De traditionele 'CEO' die kostenreducties realiseert, de productiviteit verbetert en de winstgevendheid verhoogt, wordt verdrongen door het type van de visionaire leider, het type dat de 'wereld verandert'. Macobby introduceert het begrip van de 'Productive Narcissist'. De term 'productive' appelleert aan het vermogen het eigen potentieel te kunnen realiseren en benutten. Het is bovendien verbonden met enthousiasme, afgeleid van het Griekse woord entheos, dat staat voor 'goddelijke innerlijke bron'. Een inspirerende vonk, de passie, energie en vitaliteit in het dagelijkse werk, die het verschil kunnen maken. Het verschil tussen een rol bekleden en het beste uit jezelf halen. De kracht en de zwakte van een 'productive narcissist' worden door Macobby als volgt samengevat:

Sterkten 'productive narcissist'	Zwakten 'productive narcissist'
Visiegedreven	Niet luisteren
Betekenis creërend	Overgevoelig voor kritiek
Onafhankelijk denker, risico nemend	Waandenkbeelden
Passie	Boosheid en kleinerend
Charisma	Hypercompetitief en beheersingsdwang
Gretig om te leren	Geïsoleerd
Volharding	Overdrijving en leugenachtigheid
Alert op bedreigingen	Gebrek aan zelfkennis
Gevoel voor humor	Gevoel van grootsheid

MEERVOUDIG PERSPECTIEF

'De dingen die we moeten leren voordat we ze kunnen doen, leren we door ze te doen.'

Aristoteles

Volgens Mintzberg (2004) is leiderschap/management een praktische activiteit, een praktijkvak waarin kunst, ambachtelijkheid en wetenschap zijn gecombineerd. Kunst stimuleert creativiteit, wat resulteert in inzicht en visie. Wetenschap zorgt door middel van systematische analyse en vaststelling voor ordening. En ambachtelijkheid zorgt, dankzij concrete ervaringen, voor onderling verband.

Kunst is doorgaans inductief van aard, gaat van specifieke gebeurtenissen naar het totale beeld. Wetenschap werkt deductief: van algemene concepten naar specifieke toepassingen. Ambachtelijkheid pendelt tussen het specifieke en het algemene, en heeft daardoor een iteratief karakter.

Volgens Mintzberg kan effectief management niet zonder alle drie. Ze hoeven niet volmaakt met elkaar in evenwicht te zijn, maar moeten op zijn minst elkaar versterken. De uitersten werken negatief: narcisme bij kunst: kunst om de kunst; gebrek aan inspiratie bij ambachtelijkheid: de manager die nooit verder gaat dan zijn ervaring reikt; en calculerend bij wetenschap: mogelijke ontmenselijking van relaties.

‘Kunst en ambachtelijkheid zonder systematische controle door de wetenschap kan leiden tot *ongeorganiseerd* management. Ambachtelijkheid en wetenschap zonder de creatieve visie van de kunst kan leiden tot *ongeïnspireerd* management, zorgvuldig en betrokken, maar het vonkje ontbreekt. Creatieve kunst en systematische wetenschap tezamen, maar zonder de ervaring van de ambachtelijkheid, kunnen leiden tot ontworteld, onpersoonlijk, *afstandelijk* management.’

Het besef van Mintzberg dat leiderschap een combinatie vergt van kunst, wetenschap en ambachtelijkheid inspireerde hem tot vijf, met elkaar samenhangende perspectieven op de vorming van managers:

1. Managen van het ‘zelf’ vanuit een *bezinnend* denkpatroon;
2. Managen van organisaties vanuit een *analytisch* denkpatroon;
3. Managen van de context, het *ontvankelijke* denkpatroon;
4. Managen van relaties, het *samenwerkingsgerichte* denkpatroon;
5. Managen van verandering, het *actiegerichte* denkpatroon.

De onderscheiden perspectieven laten zien dat op verschillende persoonlijke kwaliteiten een appèl wordt gedaan. De ontwikkeling van die talenten dient in de visie van Mintzberg vooral in de praktijk plaats te vinden, geïnspireerd door betekenisvolle ervaringen. Hij verwijst in dit verband naar een uitspraak van Aldous Huxley: “Ervaring is niet iets wat je overkomt. Het is wat je doet met wat je overkomt”.

VAN ANTROPOCENTRISCH LEIDERSCHAP NAAR COMMUNITY CENTRISCH LEIDERSCHAP

Zowel in het denken over leiderschap als in de praktijk is een ontwikkeling te zien. Aanvankelijk staan vooral de individuele leider en zijn/haar persoonlijke *eigenschappen* centraal. In het begrip 'charismatisch leiderschap' is het een genade die exclusief aan uitverkoren en almachtige individuen is toebedeeld. Gaandeweg wordt het belang van *relationele* kwaliteiten en interactie onderkend, zoals we zagen bij het onderzoek van Kouzes en Posner. Teisman (2005) haalt een definitie aan van Loeb & Kindel: 'Leiderschap als een verzameling kwaliteiten die iemand ertoe brengt iemand anders te volgen'. Leiders worden pas gevolgd wanneer ze vertrouwen inboezemen, consequent handelen en anderen motiveren door eerlijkheid in woorden en daden. Leiding werkt pas als anderen willen volgen.

Teisman ziet leiderschap in de context van complexe systemen als *een interactie*. Het gaat in zijn visie dan om het vermogen van complexe systemen, variërend van samenlevingen, stelsels, processen en subjecten, om in onderlinge verbinding effectief te handelen. De vitaliteit en ontwikkeling van sociale systemen zijn meer dan de woorden en daden van individuele leiders. In zijn visie gaapt er onontkoombaar een kloof tussen intenties van individuele leiders en de ontwikkeling van het complexe systeem waarin zij handelen. Door complexere processen en door voortgaande netwerkvorming, neemt de zichtbare hoofdrol van elke individuele leider af. Leiderschap als interactie is een collectief vermogen, meer dan de optelsom van individuele vermogens. Zonder overigens aan het belang van deze individuele vermogens af te doen. Teisman stelt dat leidinggevend vermogen in toenemende mate een eigenschap van systemen als geheel is en in beperkte mate van individuen en hun gedrag daarbinnen. Vanuit een antropocentrische bril overschatten we mogelijk wel - zo veronderstelt Teisman - de rol van individuen, terwijl juist het complexe karakter van het systeem met interacties en interferenties verklaart hoe het systeem zich ontwikkelt.

Tegelijkertijd blijft de persoon van de (top)leider belangrijk, maar wel op een andere manier. In de betekenis van het respecteren van de complexiteit van het systeem en het faciliteren van leiderschap van anderen: het scheppen van condities en creëren van ruimte voor zelforganisatie. Dat vraagt naast inzicht in de werking van complexe systemen, vooral ook moed om los te laten en te vertrouwen in de kwaliteiten van anderen. Leiders die complexiteit erkennen richten zich volgens Teisman op het tot stand brengen van verbinding, in ketens, netwerken en samengestelde processen van wilsvorming en kennis- en kwaliteitsontwikkeling.

Ook de aandacht voor *dienend leiderschap* en *maatschappelijk ondernemerschap* past in de relativering van het dominante perspectief van persoonlijk leiderschap. Leiderschap in de top vergt dan een bredere resultaatorientatie, waarin de aandacht voor economische vitaliteit, maatschappelijke meerwaarde, duurzaamheid en sociaal kapitaal met elkaar wordt geharmonieerd. Maar ook dan is de paradox dat dienend en maatschappelijk leiderschap met gezag en veel uithoudingsvermogen moet worden opgebouwd. Daar zijn 'sterke' topleiders voor nodig.

EVOLUTIONAIR PERSPECTIEF

Van Vugt en Ahuja (2011) beschrijven de ontwikkeling van leiderschap in een multidisciplinair lange termijn perspectief. In een evolutionaire leiderschapstheorie combineren zij inzichten uit de psychologie, biologie, neurowetenschappen, economie, antropologie en primatologie. Leiderschap blijkt van alle tijden te zijn en doet zich voor zodra er behoefte is aan sociale coördinatie. In onze menselijke psyche zit volgens hen een diepgeworteld, universeel idee van leiderschap geëit. Leiderschap en volgelingenschap zijn specifieke gedragingen met een erfelijke component en hebben zich beiden ontwikkeld in een evolutionair proces als antwoord op veranderende, complexer wordende omgevingseisen. Die twee-eenheid was cruciaal voor het overleven van de voorouderlijke mens. Leiderschap is, zo stellen Van Vugt en Ahuja, overal zichtbaar. Het blijkt een algemene menselijke eigenschap te zijn.

De oorsprong van leiderschap ligt in de jager-verzamelaar samenleving van twee miljoen jaar geleden op de Afrikaanse savanne. Een leven in kleine, egalitaire groepen. Stammen met een sterk leiderschap konden in die samenleving floreren en overleven. Die samenleving was egalitair van karakter en bood ruimte aan alle leden van de groep gericht op het overleven daarvan. We dragen die psychologische erfenis van onze voorvaders mee en we zijn geprogrammeerd om te leven in geleide groepen. Een groot deel van de evolutie leefden we in informele groepen van 100-150 mensen met gedistribueerd leiderschap. De structurering van groepen in leidende en volgende individuen leverde een reproductief voordeel op ten opzichte van leiderloze groepen. Van Vugt en Ahuja formuleren een 'mismatchhypothese': 'onze omgeving van de 21e eeuw is verstedelijkt, complexer, grootschaliger en veel sneller gemoderniseerd dan onze hersenen. In onze hersenen is nog steeds een set verouderde stimuli en sjablonen gehuisvest.'

Van Vugt en Ahuja onderscheiden tien leiderschapstheorieën, te weten:

1. De theorie van de '*Grote Man*': leiders worden geboren, niet gemaakt;
2. De '*persoonlijkheidstheorie*': leiders onderscheiden zich door de eigenschappen die ze bezitten, zoals integriteit en betrouwbaarheid;

3. De *'psychoanalytische theorie'*: Freuds idee dat alle sociale groepen een afspiegeling zijn van de familie;
4. *'Charismatisch leiderschap'*: waarbij iemand volgelingen aantrekt puur op basis van zijn persoonlijkheid;
5. *'Gedragstheorie'*: effectief leiderschap is het gevolg van bepaald gedrag;
6. *'Situationele theorie'*: de manier waarop leiderschap wordt uitgeoefend, hangt af van de situatie;
7. De *'contingentietheorie'*: uitbreiding van de situationele theorie met variabelen als de aard van de taak en de macht die de leider heeft;
8. *'Transactioneel versus transformationeel leiderschap'*: hierbij wordt een tamelijk conventionele manier van leidinggeven afgezet tegen een meer visionaire, bezielde manier van leiderschap;
9. *'Gedistribueerd leiderschap'*: een vloeiend model, waarbij leiderschapsrollen op natuurlijke wijze worden verdeeld;
10. Tenslotte *'dienend leiderschap'*: hierbij wordt leiderschap uitgeoefend ten gunste van de groep, vaak ten koste van de leider zelf. Deze laatste stijl prevaleerde in voorouderlijke gemeenschappen, omdat leiderschap oorspronkelijk slechts bedoeld was om de groep in leven te houden.

Van Vugt en Ahuja veronderstellen dat we een voorkeur hebben voor een mengvorm van een transformationele en dienende leider, omdat een dergelijke leider wijs en inspirerend is en zichzelf niet te ver boven ons stelt. Zo'n leider is benaderbaar en het welzijn van de groep is zijn eerste zorg en niet hijzelf. Onze aanleg voor volgelingenschap is ontstaan als antwoord op voorouderlijke uitdagingen en bedreigingen. Mensen zijn meer geneigd een leider te volgen als ze denken dat de groepscohesie wordt bedreigd (veiligheid), niet weten wat ze moeten denken of doen (onzekerheid) en als ze zelf een leiderschapspositie ambiëren (voorbeeld). In deze geneigdheid zit een groot risico besloten: het volgelingeninstinct kan heel gemakkelijk onze morele waarden wegdrukken. De wens tot conformeren blijkt vaak sterker dan de wens om correct te zijn. Maar er zijn ook moedige volgelingen die in opstand komen tegen immoreel leiderschap. Van oudsher herkennen mensen falend en moreel verwerpelijk leiderschap. We hebben nog steeds een hekel aan bazige, egocentrische en corrupte leiders.

In een lange traditie hebben we geleerd de behoefte aan leiderschap te harmoniseren met de wens om niet gedomineerd te worden. Onze instincten voor wederkerigheid, eerlijkheid en een hiërarchie gebaseerd op generositeit blijken in onze psyche gebeiteld te zitten. In deze instincten en gedragingen zit ook de oorsprong van egalitarisme en democratie, met het besef dat daarin ook al uitbuiting en dominantie voorkwam. Deze kant van het voorouderlijk programma heeft in de latere geschiedenis tirannen, dictators, despoten en kleptocraten opgeleverd.

²⁵ GLOBE: Global Leadership and Organisational Behaviour Effectiveness, Wharton Business School, Pennsylvania.

Het egalitaire tijdperk heeft volgens Van Vugt en Ahuja waarschijnlijk tot de opkomst van de landbouw geduurd, 13.000 jaar geleden. Die verschuiving verminderde de noodzaak om hulpbronnen eerlijk te verdelen. Er ontstond een mogelijkheid om rijkdom te accumuleren en daarmee ook een bron voor corruptie. De landbouw maakte het mogelijk dat wereldwijd tribale samenlevingen konden opbloeien. Er ontstonden grote verschillen in de rijkdom en macht van individuen en dat heeft grote consequenties gehad voor leiderschap en volgelingen. In de loop van de tijd ontwikkelde de eenvoudige tribale samenleving zich tot 'chiefdoms', samenlevingen met een opperhoofd. En weer later ontwikkelden de 'chiefdoms' zich tot koninkrijken, prototypen van de natiestaten zoals we die nu kennen. In die grotere context ontstonden ook strijdcrachten en krijgsheren om het eigen territorium te kunnen verdedigen. In een grote stap door de tijd komen we dan bij het begin van de industriële revolutie van 250 jaar geleden. Toen werd de moderne natiestaat gevormd met een diversiteit van mensen, culturen, de opkomst van bedrijven, een vergaande arbeidsverdeling en geleidelijk aan ook meer vrijheid. Er kon een nieuw machtsverwicht ontstaan met meer democratie. Uitmondend in de complexe sociale en snelle omgeving van de 21e eeuw die hoge en andere eisen stelt aan leiders. Maar we hebben nog steeds een instinctieve preferentie voor het voorouderlijke repertoire van het leven op de savanne. Daarin zit ook een antenne voor falend en moreel verwerpelijk leiderschap.

Van Vugt en Ahuja veronderstellen dat er universele overeenstemming is over door volgelingen beschouwde positieve leiderschapskwaliteiten die nauw overeen zouden moeten stemmen met het voorouderlijke leaderstype. Onderzoekselementen blijken dit te bevestigen. Zij verwijzen naar het GLOBE-onderzoeksprogramma²⁵. Hierin wordt wereldwijd de perceptie van wenselijke en onwenselijke leiderschapsattributen bestudeerd. In een studie van 62 culturen legden de onderzoekers een opmerkelijke consistentie bloot over de manier waarop leiders werden omschreven. Eigenschappen die zowel universeel als positief worden gezien zijn:

1. Integriteit: goede leiders zijn betrouwbaar;
2. Generositeit: goede leiders zijn behulpzaam;
3. Eerlijkheid: goede leiders zijn rechtvaardig en onpartijdig;
4. Diplomatiek: goede leiders gaan goed met conflicten om;
5. Besluitvaardigheid: goede leiders maken gedegen, tijdige inschattingen;
6. Intelligentie en competentie: goede leiders dragen bij aan de prestatie van de groep;
7. Visie: goede leiders kunnen een wenselijke toekomst schetsen.

ADAPTIEF VERMOGEN

Psychiater Heifetz (1994) vertrekt vanuit een universele adaptieve capaciteit van mensen om met toekomstige uitdagingen te leren omgaan. Daarbij gaat het om reflectief vermogen, tolerantie voor frustratie, begrip voor eigen blinde vlekken en weerstanden in het tegemoet treden van problemen. Zijn visie op leiderschap is gebaseerd op twee onderscheidingen: het verschil tussen technische en adaptieve problemen en het verschil tussen leiderschap en autoriteit. Het eerste onderscheid refereert aan een verschil in actie: de aanpak van routineproblemen versus het omgaan met problemen die innovatie en leren vereisen. Het tweede onderscheid betreft het wel of niet beschikken over formele autoriteit. Cruciaal in zijn benadering is het idee op welke wijze sociale systemen voortgang maken in het tackelen van problemen. Het maakt in zijn visie nogal wat uit of 'leiderschap is gericht op het beïnvloeden van een gemeenschap om de visie van de leider te volgen' of dat 'leiderschap is gericht op het beïnvloeden van een gemeenschap om taaiere problemen het hoofd te bieden'. Die tweede gedachte staat in zijn visie centraal.

Van oudsher is leiderschap vereenzelvigd met persoonlijke prominentie en dominantie. Heifetz brengt op basis van de onderliggende waarden leiderschapstheorieën terug tot vier hoofdstromingen die ook te herkennen zijn in de eerder genoemde tien scholen van Van Vugt en Ahuja:

1. De '*trait*' benadering: 'heroïsche' karakteristieken, talenten en vaardigheden van de persoon van de leider staan centraal; de 'historymaker' of 'grote man';
2. De '*situationele*' benadering: een reactie op de theorie van de 'grote man'. De situatie en de context zijn bepalend. Wat een leider doet is sterk afhankelijk van de kenmerken van de situatie waarin moet worden gehandeld;
3. De '*contingency*' benadering: een synthese van 'trait' en 'situationele' visie. Verschillende situaties vergen verschillende persoonlijkheden en doen een beroep op verschillend gedrag. De juiste stijl van leiderschap past bij de vereisten van een specifieke situatie;
4. De '*transactie*' benadering gericht op de interactie tussen leiders en volgers. De reciprociteit in de verhouding staat centraal. Leiders beïnvloeden niet alleen hun volgers, maar omgekeerd beïnvloeden volgers ook hun leider. Wederzijdse afstemming op elkaars verwachtingen is in deze visie van belang.

In het verlengde van deze hoofdstromingen definieert Heifetz leiderschap als een activiteit gericht op het mobiliseren van mensen voor het tackelen van *taaie* problemen. Mobiliseren staat daarbij voor verschillende betekenissen: motiveren, organiseren, oriënteren en focussen van aandacht. Met een verwijzing naar MacGregor Burns (1978) voegt hij vervolgens een moreel aspect toe: doelstellingen die niet alleen tegemoet komen aan de behoeften van leiders en hun volgers, maar ook aan die van de gemeenschap. Sociaal wenselijke en nuttige resultaten die ook legitiem zijn. Daarbij zijn verschillende waarden en perspectieven in het geding. Leiderschap betekent dan het orkestreren van daarmee samenhangende conflicten binnen en tussen betrokken partijen. Gericht op het succesvol hanteren en aanpakken van adaptieve, taaie en waardevolle uitdagingen. Met respect voor complexe omstandigheden en voor variatie in culturen en organisaties. Invloed en autoriteit zijn daarbij middelen en geen doelen. De essentie van adaptief werken is dat het een leerproces is. Mensen blijken in staat te zijn om te innoveren, te reflecteren en complexe sociale systemen te ontwikkelen, waarin lessen uit de geschiedenis zijn opgenomen. Die gaan geleidelijk aan deel uit maken van onze genetische bedrading en sociale eigenschappen. Een adaptieve uitdaging is een bepaald type probleem, waarbij de kloof tussen waarden en omstandigheden niet gedicht kan worden door bestaande technische kennis of routinegedrag in te zetten. Om vooruitgang mogelijk te maken komen ook de onderliggende waarden, perspectieven en gedragspatronen in het geding.

Die benadering sluit ook aan bij het gedachtegoed van Scharmer (2010). Hij stelt dat de toekomst onvermijdelijk en diepgaand zal verschillen van het verleden, omdat het paradigma van het industriële tijdperk vastloopt. Bestaande problemen kunnen in zijn visie niet worden opgelost door onze gevestigde mentale modellen en gewoonten te 'downloaden'. Er is een nieuwe en diepere sociale 'aandachtstructuur' nodig, waarin de intelligentie van de *open geest* (IQ), het *open hart* (EQ) en de *open wil* (SQ) worden aangesproken. In leiderschap dient de aandacht te verschuiven van de aandacht voor *resultaten* die leiders bewerkstelligen (wat) en de *processen* die leiders gebruiken (hoe) naar de *bronnen* van waaruit leiders (wie) functioneren. Het belangrijkste leiderschapsinstrument is dan je 'zelf'. Dan gaat het om de innerlijke gesteldheid van de leider als de bron waaraan al hun activiteiten ontspringen. Gericht op het cultiveren en conditioneren van het 'sociale veld', vergelijkbaar met het bewerken van de levende grond van een akker. Daarvoor is nodig het gehele menselijke repertoire aan te spreken en in te zetten: het intellect van het verstand, de empathie van het hart en de spirit van de wil, de drijvende kracht achter het handelen. Zowel individueel als op collectief niveau. Scharmer wijst verder op de noodzaak om drie vijanden te bedwingen die de ontplooiing van het 'zelf' in de weg kunnen

staan: de 'Voice of Judgement' blokkeert de toegang tot de open geest, de 'Voice of Cynism' verspert de weg naar het open hart en de 'Voice of Fear' belet de toegang tot de open wil.

PATRONEN IN DE LANGE LIJN VAN LEIDERSCHAP

Het perspectief op leiderschap eindig ik met bewegingen en patronen in de lange geschiedenis van leiderschap, zoals zichtbaar gemaakt door Grint (2011)²⁶:

1. Een pendulebeweging tussen gecentraliseerd en gedecentraliseerd leiderschap;
2. Een personalistische, individualistische oriëntatie versus een collectieve, distributieve benadering;
3. Toenemende rationalisering in de laatste eeuw: van vuistregels naar 'scientific management' en later naar managementconcepten als TQM, BPR, New Public Management et cetera;
4. Een slingerbeweging tussen de aandacht voor wetenschap en voor de culturele, menselijke dimensie van leiderschap;
5. Een relatie tussen de populariteit van leiderschapsmodellen en de (politieke) tijdgeest.

Samenvattend levert de reflectie op leiderschap enkele belangrijke inzichten op:

1. Leiderschap en ook 'volgelingenschap' is van alle tijden; in onze psyche zit een diepgeworteld idee van leiderschap geëit;
2. Mensen hebben van oudsher een zintuig ontwikkeld zowel voor positief leiderschap als voor falend en verwerpelijk leiderschap;
3. Er is al veel bekend over pathologische verschijnselen en patronen in het gedrag van topbestuurders. Dat levert tegelijkertijd indicaties op over 'goed en gezond' leiderschap;
4. In de ontwikkeling van de leiderschapstheorie en de verschillende scholen is een preferentie ontstaan voor een combinatie van de transformationele en de dienende leider;
5. Die voorkeur krijgt extra accent in de context van de complexe sociale en snelle samenleving van de 21e eeuw;
6. Ook de collectieve, distributieve benadering lijkt in het algemeen het best te passen bij een complexe omgeving; leiderschap is dan een activiteit gericht op het aanspreken en mobiliseren van mensen voor het aanpakken van adaptieve, taaiere problemen en uitdagingen;
7. Voor het aanspreken en benutten van adaptieve capaciteiten is het volledige menselijke vermogen vereist: IQ, EQ en SQ;
8. In de praktijk en in de theorie is convergentie zichtbaar waar het in de kern om draait bij 'goed' leiderschap: zowel moreel als competent leiderschap;

²⁶ Grint (2011) wijst er overigens op dat enige voorzichtigheid is geboden bij het benutten van oude teksten als informatiebron. De geschiedenis blijkt dikwijls geschreven te zijn door de 'winnaars'. De overwinningen van Alexander de Grote en Julius Ceasar werden door henzelf beschreven ofwel op hun verzoek. Bovendien zijn er beperkingen door het missen van geschreven teksten over leiderschap in primitieve samenlevingen.

9. We zien een verschuiving van de nadruk op 'leader centric' naar 'organisation centric' en van 'ego centric' naar 'community centric'. Het verbindende idee is deugdzaamheid en bekwaamheid.

TENSLOTTE

De vier verschillende inspiratiebronnen en perspectieven leveren inzichten op over de complexiteit van de externe en interne context, waarin bestuurders opereren en over specifieke de aard van de vraagstukken op de bestuursagenda. De complexiteit van de bestuursagenda heb ik verkend vanuit een inhoudelijk, cognitief perspectief, waarin het hanteren van 'wicked problems' centraal staat én vanuit een moreel perspectief waarin ik het belang van 'deugden' uiteen zet. In de beschouwing over leiderschap komt de pluriformiteit ervan naar voren en ik laat zien waar het bij bestuurlijk leiderschap om draait in de context van een complexe, verweven, onvoorspelbare en turbulente (informatie)samenleving. De verkregen inzichten bieden een referentiekader voor het identificeren van leidende principes en kwaliteiten in het repertoire van topbestuurders. Dat referentiekader en mijn onderzoeksvragen heb ik benut als houvast in de ontmoetingen met bestuurders. De weergave van die gesprekken is opgenomen in het volgende hoofdstuk.

'Voortdurend als het kan altijd, je voorstellingen toetsen aan de fysica, de ethica en de logica.'

Marcus Aurelius

3 ONTMOETINGEN MET BESTUURDERS

‘Wanneer twee mensen hetzelfde doen, is dat niet hetzelfde.’

Terentius

3.1 GESPREKSPARTNERS, SELECTIECRITERIA EN GESPREKSTHEMA'S

Gesprekken met tien eindverantwoordelijke bestuurders vormen een tweede bron voor mijn onderzoek. Ik heb bewust een selecte groep gekozen, bestuurders waarvan bekend is dat zij een goede reputatie genieten gedurende een langere tijd. De keuze voor ‘goede’ bestuurders past bij mijn centrale onderzoeksvraag:

‘wat zijn leidende principes en kernkwaliteiten van goede bestuurders, wat maakt bestuurders tot goede bestuurders?’

Bij de keuze van de bestuurders heb ik een zo groot mogelijke variatie nagestreefd. Samenvattend zijn de criteria voor mijn selectie geweest:

1. Bestuurders in eindverantwoordelijke posities
2. Integere bestuurders met een goede reputatie
3. In staat en bereid tot openhartige reflectie
4. Zowel actief in functie als recent teruggetreden
5. Gespreid over bedrijfsleven, not for profit en overheid
6. Middelgrote en grote organisaties
7. Nationaal en internationaal actief

Uiteindelijk leidde dat tot de volgende geselecteerde bestuurders:

1. Mr. Herco Uniken Venema, president Rechtbank Utrecht
2. Drs. Goof Hamers, president-directeur IHC Merwede
3. Generaal b.d. Dick Berlijn, oud-commandant der Strijdkrachten
4. Drs. Roxanne Vernimmen, bestuursvoorzitter Altrecht
5. Drs. Meiny Prins, algemeen directeur Priva
6. Drs. Frank Candel, bestuursvoorzitter LSG-Rentray
7. Ir. Joop van Oosten, oud-bestuursvoorzitter Koninklijke BAM Groep

8. Drs. Bert Heemskerk, oud-bestuursvoorzitter Rabobank
9. Anja Grootoonk, algemeen directeur Gemeente Almere
10. Dr. Pieter Winsemius, oud-Minister

Drie van de bestuurders ken ik al langere tijd als opdrachtgever in verschillende bestuursposities. Om mogelijke vooringenomenheid te voorkomen heb ik bewust zeven andere bestuurders gekozen die ik niet persoonlijk kende.

3.2 WERKWIJZE

De centrale onderzoeksvraag en de daarmee verbonden kernvragen vormden de rode draad van de ontmoeting met de bestuurders. Daardoor was het mogelijk om in een later stadium onderliggende principes en patronen op te sporen. Tegelijkertijd beleef ik wel alert op andere, spontaan opkomende thema's. Ik ben als volgt te werk gegaan. Het eerste gesprek heb ik opgenomen en in de structuur van de onderzoeksvragen uitgewerkt. Vervolgens heb ik de weergave voor commentaar voorgelegd aan de geïnterviewde bestuurders. Steeds heb ik na twee, drie gesprekken mijn vorderende inzichten vergeleken met mijn eerste 'sensitizing concepts' en vermoedens over goed bestuur: worden deze bevestigd of (deels) verworpen? Mijn veronderstelling over 'goed bestuur' was gebaseerd op twee onderliggende concepten: 'deugdzaamheid' én 'bekwaamheid'. 'Om kunnen gaan met complexiteit' beschouwde ik daarbij als een belangrijke component van het bestuurlijk repertoire (bekwaamheid).

Naarmate de interviews vorderden, heb ik deze 'theorie in wording' kunnen uitwerken en kwamen de bestanddelen van zowel deugdzaamheid als van bekwaamheid scherper in beeld. De verkregen inzichten uit de gesprekken heb ik voortdurend ook getoetst aan relevante onderzoeksliteratuur, onderverdeeld naar de verschillende perspectieven, zoals uitgewerkt in hoofdstuk 2. De inzichten uit de gesprekken, de wetenschappelijke theorie, gecombineerd met mijn ervaringen in de adviespraktijk versterkten gaandeweg het idee dat ik op een relevant en bruikbaar spoor zat.

Wel ben ik steeds elk gesprek open en onbevangen ingegaan. Ik wilde voorkomen dat ik gestuurd door het resultaat van de eerste ontmoeting de volgende bestuurders met een gekleurde bril op tegemoet zou treden. Iteratief bewoog ik heen en weer tussen mijn eerste veronderstellingen, de theorie en de adviespraktijk. Daarbij zocht ik naar nuanceren en verfijning. Steeds bleef ik vanuit een ander perspectief naar hetzelfde kijken.

Aanvankelijk was ik van plan om de weergave van de interviews uitsluitend geanonimiseerd te gebruiken voor mijn verdere onderzoek. Maar de kwaliteit van de ontmoetingen bracht me op het idee recht te doen aan het volledige verhaal van de bestuurder. Ik heb er daarom voor gekozen de interviews, na overleg met de bestuurders, integraal op te nemen in het proefschrift. Dat past in het sociaal-constructivistisch kader en tegelijkertijd wilde ik navolgbaar zijn voor de daarin geïdentificeerde principes en patronen.

In een tweede gesprek heb ik mijn impressies en inzichten uit de tien ontmoetingen voor herkenning voorgelegd aan de bestuurders. Bovendien heb ik, voorzover dat al niet spontaan gebeurde tijdens het eerste gesprek, hen gevraagd naar de 'schaduwkant' van hun eigen repertoire en kwaliteiten. Die opbrengst heb ik vervolgens weer verwerkt, zowel in de weergave van de interviews als in de impressies en inzichten (hoofdstuk 4).

'Als dirigent leid je zielen, geen instrumenten. Wie gerespecteerd wil worden, moet respecteren. Wie goed luistert, wordt gehoord.'

Antonello Manacorda

3.3 HERCO UNIKEN VENEMA, PRESIDENT RECHTBANK UTRECHT

“Besturen als een balancing act”

...DE OORSPRONG...

Herco Uniken Venema studeerde Nederlands recht en is sinds 2007 president van de rechtbank Utrecht en voorzitter van het gerechtsbestuur. Eerder was hij onder meer advocaat en lid van de maatschap bij Pels Rijcken & Drooglever Fortuijn (Landsadvocaat) in Den Haag, rechter en sectorvoorzitter bij de rechtbank Utrecht, president van de rechtbank Arnhem en lid van het College van procureurs-generaal.

De rechtspraak staat aan de vooravond van een herziening van de gerechtelijke kaart: het aantal arrondissementen wordt teruggebracht van 19 naar 10. De rechtbank Utrecht en het Flevolandse deel van de rechtbank Zwolle-Lelystad fuseren tot de rechtbank Midden-Nederland.

DE BESTUURSOPGAVE?

“Bij dit soort vragen denk ik altijd: ben ik nou wel een (top)bestuurder? Die ervaring heb ik niet hoor. We zijn een organisatie die sterk op de operatie is ingesteld. De operatie is alles. In termen van bestuurlijke speelruimte en bestuurlijke uitdaging is het eigenlijk een heel overzichtelijke organisatie.

De grote uitdaging van de rechtspraak zit vooral op de inhoud. De rechter is, als je het echt toespist op de rechter, koning op de inhoud. Maar in de organisatie van zijn werk is hij min of meer productiemedewerker. Dat geldt ook voor de rechtbank als organisatie. We hebben geen grote dilemma's over bijvoorbeeld de positionering in een markt. We moeten alle zaken doen die we binnen krijgen. We zitten ook niet met selectieprocessen, zoals het Openbaar Ministerie die heeft. Ons principe is wat erin komt, moet er ook weer uit.

Alle zaken moeten uiteindelijk tot een beslissing worden gebracht en foutloos gebeuren. Dus voor een heel groot deel ligt onze opgave vast en niet onbelangrijk is dat ik in de positie waarin ik zit, ook geen zeggenschap heb over de inhoud van al die individuele producten die de rechtbank maakt.

Dat raakt aan de onafhankelijkheid van de rechter. Ik zie het juist ook als mijn zorg dat in weerwil soms van de druk uit de buitenwereld daarop geen inbreuk wordt gedaan.

Dus er is veel wat ik niet hoeft te doen als president, maar wat is het dan wel? Het is vooral het succesvol koppelen van mensen en zaken. Het is ook het verbinden van de juiste mensen aan deze organisatie. En het bepalen van een richting op een langere termijn. Ook het positioneren van de rechtbank in het landelijke verband en in de regionale omgeving. Dat wordt steeds belangrijker, nu het vanzelfsprekende van het gezag van de rechtspraak verdwijnt en dat gezag veel meer dan voorheen keer op keer verdiend moet worden. Maar wat ik misschien nog wel het allerbelangrijkste vind, is het ontwikkelen van met name de rechters in dat toch wel subtiële spel waarin zij een onafhankelijke positie hebben. Zij zijn voor het leven benoemd en dan is toch een belangrijke succesfactor voor de rechtbank het ontwikkelen van die mensen, ondanks het comfort van hun positie, met name in hun externe oriëntatie. En er dan voor zorgen dat de goede mensen op de goede soort zaken terecht komen. Daar heb ik een belangrijke invloed op en dat maakt heel veel uit.”

DE KARAKTERISTIEKEN EN BELEVING VAN DE OPDRACHT?

“Waar ik al langere tijd mee zit, sinds ik deze baan doe, is dat ik het heel belangrijk vind voor de rechtspraak dat de leidinggevende bestuurders zelf in hart en nieren voelen en weten wat die rechtspraak is en wat de dilemma’s daarbij zijn. Ze moeten naar mijn overtuiging zelf ook rechter zijn, behoudens dat de bedrijfsvoering daar ook belegd moet zijn. Maar het zwaartepunt in het bestuur, moet vanuit de ruggengraat, de rechtspraak zijn. Je moet dat vak kennen en ook aanvoelen. Die overtuiging heb ik en die neem ik ook mee uit andere professionele organisaties. En vanuit die overtuiging vind ik het belangrijk dat je dat ook blijft onderhouden.

Dat heeft er voor mij in geresulteerd dat ik in feite twee banen heb. De baan van rechter en de baan van bestuurder. En die beide banen vragen vaak tegengesteld gedrag. De rechter is op de details en op de inhoud gericht. De beslissing moet inhoudelijk kloppen. Het gaat om precisie, op de uitkomst mag nooit een fout worden gemaakt. We sturen qua uitkomst op een foutenmarge van nul. Het is een ramp als er een verkeerde beslissing valt. Dat is nog wat anders dan dat de motivering niet helemaal perfect is, maar de beslissing mag nooit fout zijn. En er is wel veel delegatie, maar het is toch altijd wel zo dat jezelf de eindverantwoordelijkheid houdt, ook voor de details. En je bent onafhankelijk en afstandelijk. Je moet zelf buiten de hectiek blijven in een zaak, met alle empathie die ook wordt verlangd. Er hoort een zekere onafhankelijke distantie bij. En uiteindelijk is de zaak niet jouw ‘show’, maar die van partijen.

De bestuurderskant heeft met tegengestelde dingen te maken. Dan gaat het meer om het sturen op beweging dan op inhoud. Een valkuil is dan dat je eindeloos op de details en op de inhoud let. En als bestuurder gaat het juist om commitment in plaats van afstandelijkheid. Dat is in mijn gevoel ook de spanning die in mijn werk zit. Dat weegt en dat voel ik ook. In het ritme van mijn presidentschap komt soms de rust en de bezonkenheid die een rechter juist moet hebben in de knel. Wat mij verder ook wel bezig houdt is dat ik deze functie ben gaan doen in een periode dat de rechtbank zeer autonoom was. En dat is de rechtbank nog steeds wel, maar een stuk van die autonomie is toch wel aan het verdampen. Ten faveure van de landelijke consistentie. Daar sta ik op zichzelf achter en ben ik een voorstander van, maar het is niet altijd even gemakkelijk om daar goed mee om te gaan. Dat zit ook meer in mijn persoon, omdat ik er van nature van houd om leiding te geven aan een redelijk autonome organisatie.

Het zit ook in mijn natuur dat ik hele duidelijke opvattingen heb over waar het met de rechtbank naar toe gaat en ik wil die opvattingen graag realiseren. Wanneer er landelijk meer kaders, meer invloed en meer beïnvloeding gaat plaats vinden, komt er natuurlijk spanning op de lijn, maar dat zie ik niet alleen als negatief. Terugkijkend zijn er ook wel momenten geweest dat ik me door die landelijke kaders op sleeptouw heb laten nemen met een positieve uitkomst.”

KOPZORGEN? WAT IS ECHT INGEWIKKELD?

“Ik heb eigenlijk de managementopgave in deze functie altijd redelijk eenvoudig gevonden. Maar ik begin het steeds ingewikkelder te vinden. Misschien is het wel leeftijd of levensfase of de omgeving die ingewikkelder wordt. Dat weet ik niet goed.

Ik denk dat het wel te maken heeft met de verdampende autonomie. We ervaren daarnaast ook een toenemende druk uit de omgeving. Dat vind ik op zichzelf nog niet zo’n ontzettende kopzorg. Dat vind ik wel goed en ook gezond voor ons. Eerlijk gezegd is dat meer een kans. Maar mijn kopzorg is eigenlijk wanneer er landelijk een richting wordt ingezet, waar ik niet zo goed mee uit de voeten kan. Dat ervaar ik als een lastig te hanteren dilemma. Hoe kijk je nou naar zo’n organisatie? Wat is de sturingsfilosofie die je daar bij hanteert? Stuur je op de vergroting van het domein voor de professional of puur op controle? En ik zie dat er landelijk andere keuzes worden gemaakt dan die ik, wij, hier met elkaar hebben gemaakt. In deze fase van de levenscyclus van de organisatie waaraan ik leiding geef, ben ik meer voorstander van het oprekken van de

professionele ruimte. Maar niet alle rechtbanken bevinden zich in dezelfde fase en ik ervaar juist in de landelijke context een sturingsfilosofie die soms wrikt met wat we hier lokaal voorstaan.

En ook wel hoe er wordt aangekeken tegen de kernwaarden. Met name de kernwaarde van de onafhankelijkheid. Daar kun je een verschillende kleur aan geven. Vanouds was de rechter echt koning in eigen huis en die had met niemand echt wat te maken. En het kon voorkomen dat er twee strafrechters naast elkaar zaten en de ene nam voor dronkenrijden altijd het rijbewijs in en de ander deed dat nooit. Daar konden ze allebei goed mee leven en curieus genoeg kon de omgeving daar ook nog mee leven. Die tijd is lang voorbij. Er wordt meer gekeken: is het allemaal consistent wat er binnen een rechtbank gebeurt en ook wat er binnen de Rechtspraak Nederland gebeurt? Ik denk dat er tegenwoordig minder naar de individuele rechter wordt gekeken als relevante eenheid, maar meer naar de organisatie: de rechtbank of zelfs Rechtspraak Nederland. De verwachting is ontstaan dat rechters een consistent beleid voeren in de zaken die ze doen. Die verwachting vind ik gerechtvaardigd. De samenleving mag aanspraak maken op consistente rechtspraak, in ons jargon: 'op uniforme rechtstoepassing'. Dat hebben we ons ook aangetrokken en we hebben hele grote sprongen gemaakt in de uniforme rechtstoepassing door allerlei richtlijnen op te stellen over van alles en nog wat en we zijn meer één organisatie Rechtspraak Nederland geworden.

De keerzijde daarvan is weer dat dit uitnodigt tot twee dingen. Ten eerste om onder de hectiek en de werkdruk van alledag er zelf minder goed over na te denken en blindelings iets toe te passen. Ten tweede gaat de leiding daarop flink sturen met de boodschap dat je de richtlijnen moet volgen. Daarbij is wel steeds gezegd dat de rechter in een individuele zaak gemotiveerd kan én moet afwijken van die richtlijnen, maar dat laatste deel van de boodschap is subtieler dan het eerste. Het is goed dat we meer uniform gaan werken, maar het wrikt ook met de onafhankelijkheid. De boodschap kan dan worden: je doet het goed als je de richtlijnen volgt en fout als je de richtlijnen niet volgt. En dat was niet wat we in de oorsprong met elkaar hadden afgesproken. We hebben steeds gezegd: het is een referentiekader en we moeten in elke zaak op de individuele basis blijven beoordelen of we niet van het referentiekader moeten afwijken. En dat dan ook motiveren. Het is een 'balancing act' om aan de ene kant de logica van de rechtspraak/rechtbank te respecteren en tegelijkertijd de professional uit te dagen om iedere keer weer opnieuw, oorspronkelijk en onafhankelijk naar een zaak te kijken."

IS DIE 'BALANCING ACT' INSPIREREND OF VERSCHEUREND?

"Het is zeker niet verscheurend. Dat vind ik niet. Dat vind ik juist het leuke ervan. Ik voel me een rechter in hart en ziel en trouwens ook een president in hart en ziel. En die balanceeract past me, want ik heb die beide kanten ook in me. En ik kan er ook voor staan, als mensen vinden dat ik teveel of te weinig aan een van beiden doe. Dat wringt niet. Wat eerder wringt is dat ik in het landelijke kader niet altijd meer mee weg kom met de afweging die ik zelf maak."

LEIDT DIT TOT ONGEMAK OF TWIJFEL?

"Nee, dat leidt niet tot grote twijfels. Eerlijk gezegd heb ik meer last van de onbepaaldheid van mijn eigen positie. Ik ben wel de eindverantwoordelijke hier, althans zo wordt dat gezien, maar eigenlijk ben ik dat niet. Want in de formele bevoegdheden sfeer heb ik hier eigenlijk vrij weinig in te brengen. Dat vind ik wel ingewikkeld. Ik ben het wel en ik ben het niet. Daar moet je mee om kunnen gaan. Het is soms ongemakkelijk in het bestuur dat de formele positie toch wat onhelder ligt. Ik moet het hebben van de meerderheden aan tafel. Ook dat is een 'balancing act'.

En de gedachtevorming met collega-bestuurders over de herindeling van de gerechtelijke kaart vind ik lastig. Dat komt denk ik, omdat ik niet zo goed ben in politieke processen, dat ligt niet zo in mijn persoon. Ik denk dat ik eerder wat rechtlijneriger ben en ook heel erg op de inhoud gericht."

ZIJN ER OOK ERGERNISSEN EN SPEELT ER EMOTIONALITEIT?

"Die zijn er ook en die schudt ik niet altijd gemakkelijk van me af. Wat ik er moeilijk aan vind vanuit die dubbele positie die ik kies – namelijk ik ben een rechter onder rechters en ik ben de voorzitter van het bestuur – dat ik in beide hoedanigheden de rol wil vervullen die daar bij past. Dan vind ik het moeilijk als die rollen verward raken met elkaar.

Als er voorstellen zijn die worden gepareerd met de opvatting 'maar wij rechters vinden dat niet' dan denk ik potverdomme, maar dat ben ik ook. Of een reactie 'je hebt er niet goed over nagedacht'. Ik ben gevoelig voor waardering. Dat kan me wel eens opbreken. Wanneer ik een situatie zorgvuldig heb aangepakt en mensen dan toch ontstemd reageren, kan ik moeilijk met die kritiek omgaan. Vooral als mensen mijn integriteit ter discussie stellen.

Dan vind ik het soms moeilijk om gelijk de goede houding te bepalen. Er zit een spanning tussen bestuurder en professionals die natuurlijk is. Ik wil niet alleen worden gezien als een bestuurder. Ik wil in die confrontatie beide rollen vervullen en ik kan beide kanten ook goed verwoorden. Daarin ben ik eerlijk gezegd ook wel dominant en veeleisend. Ik vind die dubbelheid die erin zit met die twee aanspraken boeiend, maar het is tegelijkertijd niet gemakkelijk. Mensen herkennen mij vooral als de voorzitter van het bestuur. Dat is de rol waarin ik hen vaak tegemoet treedt.”

In dit soort posities heb je ook de rol dat er ongemakken op je worden geprojecteerd en die krijg je op je bord als president. Ik vind het lastig als mensen onvoorspelbaar en emotioneel onbetrouwbaar reageren. Als ik me verrast voel, terwijl ik het juist meestal wel zie aankomen. Ieder mens heeft nu eenmaal blinde vlekken en ik kom niet goed uit de verf als iemand daarop trapt. Dat kan een open zenuw zijn en dan kan ik soms hard uit de hoek komen, waar mensen ook wel van kunnen schrikken.”

HET REPERTOIRE VAN EEN (TOP)BESTUURDER?

“Het samenbinden heb ik altijd een hele belangrijke factor gevonden in de wijze waarop in deze organisatie wordt leiding gegeven. Van nature heb ik dat niet direct in me. Dat heb ik echt moeten leren.

Vernieuwen is van belang, maar dat is tijdsbepaald. Je moet goed de fase en de ritmiek van de organisatie doorgronden en aanvoelen. Beseffen waar de bus staat, hoe het overige verkeer eruit ziet en hoe die bus door het verkeer moet. En soms ontstaat er weer een fase waarin adequaat gedrag juist bestaat uit alle macht vasthouden wat er is. Dat kan ook een kwaliteit zijn. Dat zit er bij ons vanzelf wel in, want onze maatschappelijke functie is primair ‘stabiliteit’. En ook voorspelbaarheid. Daarmee afstand durven nemen tot de hectiek en de hitte van de dag. Dat vraagt ook om een reflectief vermogen.

Naast het feit dat het een intellectuele bekwaamheid is, vraagt het ook lef en moed om afstand te nemen. Er is immers ook druk om juist wel mee te bewegen met de hectiek. Dat vind ik ook heel belangrijk voor rechters, juist nu de buitenwereld steeds harder binnen komt. Naarmate er harder wordt doorgepakt op de persoon van rechters, is er meer durf voor nodig. We kunnen vaak wel van een kilometer afstand voorspellen, welke uitspraak van een rechter maatschappelijk wordt goedgekeurd en welke afgekeurd. Je kunt je daarbij ook voorstellen van welke uitspraken de rechtbank meer of minder last zal hebben. Het morele kompas hierin is volstrekt helder. De rechter komt onafhankelijk tot

een uitspraak en dat moet hij doen volgens de regels van het recht. Bij de ene uitspraak krijgt de rechtbank het zwaar te verduren en bij de andere uitkomst zal iedereen zeggen 'kijk dat is een verstandige beslissing'. Eventuele onrust die het gevolg kan zijn van een uitspraak moet de rechter op de koop toe nemen. En de bestuurder moet zich buiten die beslissing houden. Het is ook wettelijk geregeld dat de bestuurder zich er niet mee mag bemoeien. Hou je het comfortabel voor de rechtbank of krijg je de wind volop op je kop? Het zou een valkuil kunnen zijn om reputatieschade voor de rechtbank te willen voorkomen. We hebben natuurlijk wel de plicht om het goed uit te leggen en om inzicht te geven in het afwegingsproces. Uitspraken komen niet uit de lucht vallen. Er is goed over nagedacht. Onze taak is natuurlijk enerzijds heel goed te weten hoe de maatschappelijke wind gesteld is, maar anderzijds toch gewoon die wind te nemen als het zo moet.

De kernwaarden van onze functie zijn integriteit, onpartijdigheid en professionaliteit. Dat moet je als persoon hebben en uitstralen. Je moet zo herkend worden. Diezelfde kernwaarden die vitaal zijn in de professie, moet je ook in de rol van bestuurder uitdragen. En zowel naar binnen als naar buiten. Want ik denk dat ook de samenleving daarin het basale vertrouwen houdt of niet. Uiteindelijk is dat niet afhankelijk van of wij een goede bedrijfsvoering hebben of onze strategie goed bepalen of weet ik wat, maar het komt op de kernwaarden neer."

HOE VERWERVEN BESTUURDERS DEZE KWALIFICATIES?

"Het zit allereerst verankerd in de scholing van een rechter. Je krijgt naast juridische kennis een moreel kompas mee. Dat is de kern van onze scholing. Nog meer zelfs dan de juridische kennis, hoewel die natuurlijk ook van belang is. Ik ben er ook van overtuigd dat je dit vak ook echt met hart en ziel moet doen, wil je het goed kunnen doen. Je moet houden van je vak. Daar gaat het over. Er zitten hier heel veel mensen die van hun vak houden.

Het zou daarom ook een contra-indicatie zijn als bestuurders met een steriele distantie om gaan met dit vak en met de mensen die daar in werkzaam zijn. Ik vind onze organisatie namelijk ook een kwetsbare organisatie. Het type van een rechter is niet van nature erg strijdbaar en weerbaar, maar misschien juist wel een beetje kwetsbaar als persoon. Ik zie eerder wat kapot gaan bij de professionals dan bij de bestuurders, zeker in onze cultuur die een andere is dan een Angelsaksische cultuur. Wat dan kapot kan gaan is lef te tonen in de beslissing van zaken en een onafhankelijke positie durven innemen. En daarom is de bekwaamheid van presidenten zo belangrijk om daarvoor de goede condities

te scheppen. Als hier leidinggevend komen met de opvatting je hoeft hier niet na te denken, maar je moet gewoon de richtlijnen toepassen, dan vind ik dat een gevaar voor de rechtspraak. Er zit dus een fundamentele wederkerigheid tussen de rol van de president en de morele oriëntatie van de rechter in de 'frontlinie' van het beroep. Dat is cruciaal.

We weten intern heel goed welke mensen dit kunnen en wie dat zijn. Of ze nou kort of lang bezig zijn, we weten het meteen. Er zijn op zich ook wel lijstjes met verlangde kwalificaties en ook wel programma's, maar wij zien het onmiddellijk aan het uiterlijke gedrag wat hoort bij onze kernwaarden. We kunnen gelukkig ook goed selecteren, want we hebben veel aanbod. Er zijn veel gezaghebbende juristen van rond de veertig die dit ambiëren. Tegelijkertijd is dit nogal kwetsbaar, want het is sterk intern georiënteerd. Het heeft daarmee ook iets van zichzelf in stand houden. Enerzijds is het functioneel, omdat de rechtspraak nu eenmaal een specifieke geleding is in het maatschappelijk bestel. Anderzijds loop je daarmee het risico van een zekere in zichzelf gekeerdheid, dat het niet meer vitaal is en niet meer herkend wordt als gezaghebbend. Daarom is ook in de basisselectie van de rechters en van onze leidinggevend de externe inbreng een paar jaar geleden sterk verzwakt."

WAT DOET ZO'N POSITIE MET JE ALS PERSOON?

"Ik raak er niet 'uitgewoond' van of zo, maar ik raak eerder een beetje in paniek als ik denk 'die zaak heb ik niet helemaal goed genoeg gezien'. Met het gevoel 'klopt het wel?' Ik maak me dus eerder zorgen over de rol van mezelf als rechter in de dubbele positie die ik heb dan over de rol als president. Daar speelt mijn positie wel een rol in. Ik ben namelijk ook de president van de rechtbank, ook als ik daar als rechter zit. Ik doe ook een aantal zaken die wat meer aandacht krijgen in de publiciteit en daar kan ik wel eens bezorgd over zijn. En ik heb minder tijd dan anderen om dat voor te bereiden. Verder heb ik heb met meer hectiek te maken en ik mag als president helemaal geen fout maken. Dat geeft spanning.

En natuurlijk geeft het me ook wel spanning hoe het nu met de gerechtelijke kaart gaat lopen en hoe ik daar in terecht kom. Wat is voor mezelf straks weer aantrekkelijk om te doen en wat wil ik daarin? Dat is iets waar ik binnen de rechtspraak, in tegenstelling tot veel andere bestuurders, nooit zoveel last van heb gehad. Die onzekerheid is voor presidenten nieuw. Wij zitten nogal comfortabel in onze positie en dat is maar goed ook. Maar het betekent wel dat we niet zo gewend zijn om met die onzekerheid om te gaan. Onzekerheid

over de eigen positie is ook wel een stressfactor. Aan de andere kant, ook in het verleden is er een hoop geleden. Je had in een wat verder verleden in onze organisatie mensen waarvan je zag dat ze het op hun 32e eigenlijk niet konden en die moesten dan nog 35 jaar door en dat deden ze ook. En in al die tijd wist iedereen en zichzelf ook dat zij eigenlijk niet mee konden. Ze waren niet bestemd voor het vak en dan is het zwaar. Dan lijd je eraan. En had dan maar iemand ze vroegtijdig aangesproken op hun prestaties en gezegd: je moet de bakens verzetten. Dat doet één keer pijn, daar moet je doorheen en vervolgens elders gelukkig worden. Het is toch ook irreëel om te veronderstellen dat iedereen die hier binnenkomt het vervolgens succesvol vergaat. Daar zit gewoon iets wat niet klopt.”

“De kern is voor mij de fascinatie voor de inhoud, de taak en de primaire professionaliteit van de organisatie. Dat is voor mij de ziel van de bestuurder van dit soort organisaties. En als je dat niet echt hebt dan gaat het niet goed. Ik geloof er helemaal niet in dat je allerlei organisaties kunt managen en besturen. Daarom doe ik dit, ik heb hart voor het werk dat hier gebeurt. En ik heb ook wel een talent om dat te organiseren, maar het eerste is belangrijker dan het tweede. Je moet er met hart en ziel mee verbonden zijn en dat is misschien nog wel belangrijker in de publieke dan in de private sector. We hebben niet zozeer een markt, we hebben gewoon de inhoud.”

3.4 GOOF HAMERS, PRESIDENT-DIRECTEUR IHC MERWEDE

“Je moet mensen niet voor verrassingen stellen”

...DE OORSPRONG...

Goof Hamers, van oorsprong natuurkundige en econometrist, is sinds 2005 president-directeur van IHC Merwede. De onderneming past bij uitstek in de ‘Hollands Glorie’-traditie. IHC Merwede ontwikkelt kennis en kunde op het gebied van engineering en bouw van gespecialiseerde schepen en equipment voor de baggersector, offshore constructie en ‘natte’ mijnbouw. In de markt voor baggerschepen en -equipment is IHC Merwede wereldmarktleider met een marktaandeel van 50%. IHC Merwede loopt wereldwijd voorop in de ontwikkeling van ‘deep sea mining’, mijnbouw op grote diepte, tot 4000 meter gericht op het invullen van de toekomstige behoefte aan delfstoffen.

IHC Merwede realiseerde in 2010 een omzet van 1.100 miljoen euro met 4000 medewerkers. De onderneming heeft vestigingen in Nederland, China, Kroatië, Servië, Slowakije, USA, UK, India, Rusland, Dubai, Singapore, Frankrijk en Nigeria.

Eerder was Goof Hamers managing director van Imtech Marine & Offshore, managing director van de Deltacontainer divisie van ECT, president Fokker Aircraft Services, directeur Fokker Aircraft eindfabrikage en programmaleider voor de Fokker 100.

DE BESTUURSOPGAVE?

“Het is een beetje lastig om een onderscheid te maken tussen de vraagstukken van de organisatie en de vraagstukken die op mijn bordje liggen. Uiteindelijk krijg ik in mijn positie met beiden te maken. Als ik kijk naar het soort problematiek waar we hier mee te maken hebt dan is het heel divers. Het is technisch buitengewoon ingewikkeld en baanbrekend en qua risicomanagement speelt er ook het nodige. Er zijn technische uitdagingen, zowel lopende projecten als naar de toekomst toe. In research & development speelt de vraag wat ga je dan doen, welke kant ga je op met ontwikkeling?

Daarnaast heb ik vaak te maken met financiële problematiek. Het zijn eigenlijk allemaal grote projecten die we doen. Een beetje schip is al gauw 50 -100 miljoen euro. Dat moet je toch wel aardig weten te beheersen en de risico's ervan

weten in te schatten. Er zit dikwijls een financieringscomponent aan. Een klant moet natuurlijk wel een financiering hebben, want anders kan hij nooit een schip kopen. Als de financiering rond is, moet er ook nog een garantiestelling om heen geregeld worden. Je kunt niet aan een schip beginnen en halverwege van een klant horen dat hij geen geld meer heeft of dat hij van gedachte is veranderd.

Dan is er ook nog de politieke dimensie. We verkopen vaak aan flink wat overheidsinstanties dan wel bedrijven die afhankelijk zijn van beslissingen van overheden of voor overheden werken. Er is een industrieel-politieke dimensie, Den Haag, maar steeds meer ook vanuit Brussel. En daarnaast de politieke situatie in de landen waar wij zaken doen. Dat zijn er ook nogal wat. Als je het allemaal bij elkaar optelt dan is het een buitengewoon complex geheel. En als je niet goed uitkijkt, liggen de 'opportunities', bedreigingen en risico's al gauw in de orde van grootte van de winst van de onderneming.

Als ik dat niet goed in de hand heb met mijn organisatie, dan werk ik me hier al gauw een slag in de rondte. De organisatie moet dat merendeel zelf kunnen oplossen. Er zijn ontzettend veel externe invloedsfactoren waar wij mee te maken hebben. Als die niet op de juiste manier opgepakt en uitgezocht worden in de organisatie en tot besluitvorming worden gebracht dan drijven kwesties allemaal naar boven toe en dat gaat dus niet. Je moet het begrijpen, doorzien, overzien en de samenhang ervan zien. De operationele gang zaken met zijn eigen complexiteit moet je ook onderscheiden van het strategische. Dat is door de grotere onzekerheden in de genoemde externe factoren nog ingewikkelder. Dat ligt bij mij. En dan moet ik toch zelf een richting aangeven. Bijvoorbeeld de overweging om 'deepsea mining' in te gaan. Je moet ook chocolade kunnen maken van al die tendensen om uiteindelijk te kunnen zeggen: we gaan die kant op. Maar ik doe het natuurlijk niet alleen. Ik heb een hele organisatie, ik praat met mensen. En ik wil zelf genoeg in de buitenwereld zijn om mijzelf een goed beeld te vormen van wat er zoal speelt en gaande is. En dan kan ik ook zeggen: volgens mij moet het die kant op."

HANTEREN VAN COMPLEXITEIT? HOE DOE JE DAT?

"Door veel in de buitenwereld te zijn en mijn voelhorens uitsteken. De organisatie moet, of de problemen nu complex of eenvoudig zijn, negentig procent ervan toch zelf kunnen oplossen. Anders heb je het gewoon niet goed georganiseerd. Dat betekent dat er een organisatie met mensen moet zijn, maar ook de geschreven organisatie, de processen en procedures, moeten goed op orde

zijn. Waardoor het mogelijk wordt dat het grootste deel van de problemen ook daadwerkelijk in de organisatie opgepakt kan worden. Vervolgens moet dat natuurlijk bestuurd worden. Voor mijn voelhorens in de operatie heb ik mijn vergaderingen, de tweewekelijkse directieraad en ik besteed heel veel tijd aan rechtstreeks communiceren en bijpraten met degenen die aan mij rapporteren. Bilateraal met mijn directeuren en ook vrij breed in de organisatie.”

ONDERSCHIED STRATEGIE EN OPERATIE

“Operationeel gaat het erom dat ik toch een beeld heb waar de problemen zouden kunnen zitten. Dat komt namelijk nooit uit een rapportagesysteem. Dat roept altijd achteraf dat er iets is gebeurd. Om dat voor te kunnen zijn moet ik op deze positie met weinig informatie toe kunnen. En toch een beeld kunnen hebben van een complexe situatie en te weten hoe het zit. Ik weet het dan nog niet precies, maar wel of het wel of niet ‘stinkt’. Dus het is belangrijk om goed te weten wat er nou echt gebeurt. Dat doe ik nou niet direct door met de man op de vloer te kletsen. Dat vind ik altijd een beetje een ongemakkelijke situatie. Ik heb wel regelmatig contact met een vrij brede groep mensen in de onderneming op het eerste, tweede en derde niveau. Ik probeer daarin dan een patroon te ontdekken en dan moet ik natuurlijk niet direct naar iemands baas stappen als iets me niet zint. Want dan is het natuurlijk gauw over met dit type informatie. Daar moet je zorgvuldig mee omgaan. Daardoor krijg ik een goed beeld en een gevoel van wat er speelt.

Voor de strategische kant speelt iets soortgelijks. Dan liggen de gesprekken veel meer in de buitenwereld. Rapporten lezen doe ik niet, daar houd ik niet van. Na twee bladzijden ben ik meestal al afgehaakt. Ik vorm mij een wereldbeeld door het lezen van het FD, door gesprekken met jou, de banken, klanten, politici, collega's in de bedrijfstak. Ik haal het uit rechtstreekse bronnen. En door rustig de tijd te nemen om met iemand te zitten. Of bijvoorbeeld bij een bezoek aan India, twintig mensen te spreken en dan ontstaat al een aardig beeld van wat er ongeveer speelt in zo'n land. Wat is echt belangrijk? Wat is onze positie? Waar gaat het om? Hebben we daar de juiste agent, de juiste verkoper of niet? Ik doe dat toch vooral door heel erg het persoonlijke contact op te zoeken. Het zijn niet altijd urenlange gesprekken, het gaat soms om kleine opmerkingen die mensen maken. En dan ontdek ik daarin meestal wel een patroon en weet ik meestal wel wat er in de organisatie mee moet gebeuren.

Ik bouw mijn strategie niet op zoals het in boekjes staat met allerlei analyses en zo. Ik loop gewoon in de buitenwereld rond en dan vorm ik me een beeld

en bepaal een richting. En dan toets ik dat wel aan de opvattingen van mijn directieleden, in plaats van dat op te bouwen via allerlei analyses. Daar geloof ik gewoon helemaal niet in. Ik werk veel meer door over een beoogde richting in gesprek te gaan en wil dan graag horen of dat echt wat is of dat het mogelijk onzin is of dat het een beetje naar links of rechts moet. Daar ga ik dan niet in lopen sturen. Ik hoor later wel wat het oplevert aan aanvullende inzichten.”

WERKT DAT BIJ EEN INGRIJPENDE ECONOMISCHE RECESSIE OP DEZELFDE MANIER?

“Er komende andere vragen op dan vroeger en de wereld is wel heel complex geworden. Ik kan me wel erg zorgen gaan maken over de problemen van Griekenland of over van alles wat er zoal gaande is. Maar als ik mijn agenda interpreteer als ‘kopzorgen’, dan maak ik het hier niet lang. Ik moet ook een zekere afstandelijkheid bewaren om al die thema’s te kunnen overzien en een keer werkend in de tuin te ontdekken: zo past het ongeveer in elkaar. ‘Kopzorgen’ ervaar ik eigenlijk helemaal niet zo. Sinds ik in een eindverantwoordelijk positie ben, vind ik het buitengewoon rustig. In plaats van dat ik ergens halverwege de organisatie zit met allerlei politiek gedoe en gelazer van bazen en concernstaven et cetera. Ik vind dit veel gemakkelijker. Ik heb natuurlijk ook wel een hiërarchie boven me in de vorm van aandeelhouders en commissarissen. Maar er is de afgelopen jaren een goed resultaat behaald en daar wordt het leven wel simpeler van.”

‘KOPZORGEN’, EEN BELADEN TERM?

“Iedereen heeft natuurlijk zorgen en problemen en die heb ik ook. Ik loop niet tobberig rond en dat zou hier ook helemaal niet kunnen. Als ik een probleem heb, dan zet ik heel snel wat mensen aan het werk. Om te beginnen kan ik dan zelf afstand nemen van het probleem en dan kijken wat er vervolgens uitkomt. En natuurlijk ook gaandeweg bijsturen. Als ik me dagelijks achter dit bureau bezig houd met kopzorgen dan gaat het niet goed. Dan heb je het gewoon helemaal verkeerd gedaan. De houding is hier als we een probleem hebben, en ook wij hebben hier natuurlijk nogal wat over ons heen gehad, dan zeggen we: ‘laten we er niet voor weglopen en het aanpakken.’ Daar moet je ook lol en inspiratie aan ontlelen. Problemen horen bij het dagelijkse leven en het zou buitengewoon saai zijn als ze er niet meer zouden zijn. Bovendien, het is natuurlijk een stereotype, maar in elk probleem zit ook een kans. Zo kijk ik ernaar en zo moet je er ook naar kijken, want het is bijna altijd zo. Je moet niet alleen van

probleem naar probleem bewegen en kijken of je het kunt oplossen of bestendigen, maar ook kijken of er een mogelijkheid in zit om bij te sturen en of er iets nieuws uit te halen is. Dat geeft energie, niet alleen voor mij, maar ook voor de organisatie.”

VENIJNIGE PROBLEMEN?

“Natuurlijk die zijn er ook. Het is niet alleen maar leuk of gezellig. Ik maak een onderscheid tussen externe en interne kwesties. Als ik extern kijk dan zijn we eigenlijk maar van een paar partijen afhankelijk, of ik nu naar de overheidskant kijk, de bankenkant of de klantenkant. We hebben geen duizenden klanten of honderden banken. Dat is op zich overzichtelijk. Maar tegelijkertijd, als zich daarin een vrij heftig probleem voordoet, bij voorbeeld slaande ruzie met een klant of een opdracht die niet doorgaat of wat dan ook, dan kan dat er meteen wel heftig inhakken. Als zich daarin problemen voordoen, dan krap ik me daarover wel even over de bol. Hoe moeten we daar dan mee om gaan?

Je kunt intern allerlei gedonder in je team hebben, dat kan af en toe voorkomen. Alhoewel we hier een vrij directe cultuur hebben, waarbij dingen bij naam genoemd worden. Mensen moeten worden bijgestuurd, krijgen een andere positie of worden weggestuurd. Dat soort intern gelazer kun je er slecht bij hebben in de geschetste businesscomplexiteit. Als ik me daar ook nog zorgen over moet maken in die wereld die toch al zo ingewikkeld is, dan wordt het wel heel erg complex. Ik moet kunnen vertrouwen op een solide team om me heen en apolitiek in gedrag. Op het moment dat ik voortdurend alert moet zijn op wat iemand zegt, op wat hij eigenlijk bedoelt of dat hij ook nog een andere agenda heeft dan kost dat veel energie en tijd. Als je op die manier een onderneming moet leiden en ik vrees, dat dit voor het overgrote deel van de Nederlandse bedrijven geldt, dan kun je niet zoveel complexiteit aan in de top. Dan ben je alleen nog maar bezig met de vraag wie zit er aan mijn stoelpoten te zagen. Soms lijkt het wel eens, hoe simpeler de business hoe groter het politieke slagveld.

Het is hier kraakhelder wat het eindproduct is. Het heeft denk ik ook wel te maken met het type bedrijf, bedrijfstak en business. Het eindproduct is goed omschrijfbaar en ‘down to earth’ van karakter. Dat maakt het toch wel overzichtelijk. Voor het eindproduct moeten hele overzichtelijke dingen gebeuren, er moet een contract worden gesloten, het moet juridisch kloppen, er moet een planning gemaakt worden, er moet staal en spullen ingekocht worden en er moet gebouwd worden. Dat is allemaal zichtbaar, het is er wel of het is er niet. En er zijn bewezen routines en patronen om dat goed te doen. Het is wel

ingewikkeld, maar qua output tastbaar. Het schip moet er op tijd liggen en hij met het doen.”

PERSOONLIJKE KANT. ZIJN ER OOK TWIJFELS, EMOTIES AF EN TOE?

“Ik weet soms niet wat de oplossingsrichting is of wat er moet gebeuren. Ook ik kan het niet allemaal voorzien. Ik denk wel vaak na over scenario's: wat zou er kunnen gebeuren en wat kunnen we dan doen? Dat heeft als voordeel dat als er iets gebeurt, dat ik het dan vrij snel kan plaatsen. Het is niet handig om tegen de hele organisatie te roepen dat ik nog geen idee heb. Maar het is ook onhandig om tegen je directe omgeving te roepen dat je het wel weet. Ik denk wel dat je een zekere kwetsbaarheid en twijfel moet tonen en open moet staan voor opvattingen. Als er problemen zijn, dan gaat er een beeld ontstaan door erover in gesprek te gaan. Dat beeld komt er niet als ik van tevoren stoer ga lopen doen en suggereer dat ik het allemaal wel weet. Bovendien forceer ik dan de gehele organisatie, omdat ik ze er niet bij betrek. Natuurlijk weet ik vaak dingen niet en natuurlijk twijfel ik ook of iets wel of niet goed is of wat dan ook. Ik raak er niet van in de stress en ik schaam me er niet voor. Ik ga niet in een hoek zitten huilen of zo. Het is zoals het is. Ik weet het dan niet, maar we moeten het wel gaan weten. Ik heb niet overal op voorhand een oplossing voor.

In veel gevallen kun je er ook helemaal niets aan doen. Bij voorbeeld zo'n economische recessie, waardoor veel bedrijven in de problemen zijn gekomen. Ook wij. Dat kan ik dan mezelf wel gaan aantrekken, maar ik kan er toch niets aan doen. Je moet vervolgens wel kijken wat je moet doen om de onderneming in goed vaarwater te houden of te brengen. Je moet kijken naar waar je wel invloed op hebt. Maar ik heb geen slapeloze nachten van Lehmann Brothers. Dat schiet toch niet op. Niemand kijkt me er op aan als het wel zou zo zijn. Dan heb ik kennelijk de verkeerde hiërarchie boven mij en moet ik wat anders gaan doen. Je moet ook dingen van je af kunnen laten glijden. Bij probleemoplossing is mijn eerste reactie: met welke mensen ga ik praten om tot een oplossing te kunnen komen? In plaats van dat ik hier ga zitten tobben hoe ik nou zelf tot een oplossing kom. Dat vind ik helemaal niet belangrijk. Ik vind het vaak ook niet belangrijk wat er voor oplossing komt, als er maar een oplossing komt. Ik hoef niet de grote bink te zijn die het allemaal bedenkt. Ik moet natuurlijk wel kaders en randvoorwaarden aangeven.”

WERKT DEZE BENADERING VOOR ALLE VRAAGSTUKKEN DIE OP JE BORDJE KOMEN?

“Meestal wel, maar soms duurt het wel even voor we eruit zijn. Sommige dingen hebben tijd nodig. Ik ben niet van de tijd heelt alle wonden, maar vaak doemen in de tijd nieuwe mogelijkheden op. Ik denk dat je je dikwijls kunt afvragen: moet er per se vandaag wat gebeuren of gaan we er een keer wat aan doen? Ik praat veel met mijn directieraad over scenario's en over toekomst-beelden. Ik ben een fervent aanhanger van de scenariobenadering. Als dit of dat zou gebeuren, wat gaan we dan doen? Zodat we als top en ook als bedrijf voorbereid zijn.”

ETHISCHE, MORELE DILEMMA'S? BIJ VOORBEELD LEVEREN AAN BIRMA?
WERKT DIT MECHANISME DAN OOK?

“Dat is een andere complicatie. Wij maken spullen waar een land in de infrastructuur beter van gaat worden. Geen oorlogstuig, want dan zou ik het een andere afweging vinden. Voor onze aandeelhouder Rabobank is het een gevoelig land en dan heb ik er in die zin meer mee te maken. Strikt vanuit de onderneming gezien worden landen als Birma, Nigeria en Bangladesh er alleen maar beter van. Maar ik moet daarover wel vroegtijdig met mijn aandeelhouders communiceren.

Dingen hoeven geen probleem te worden als je er maar over praat op het moment dat het nog geen probleem is. Ze worden dan hanteerbaar. Je moet er op tijd over beginnen. Anticipeer, zet het op tijd op de agenda. Dat geldt ook voor dit type problemen.”

'IT IS ALL ABOUT COMMUNICATION'

“Communiceren, daar besteed ik veel aandacht aan. Breng het ook terug naar drie dingen. Want bij meer dan drie dingen wordt het al gauw te complex. En ook niet ieder jaar drie andere dingen, daar moet je redelijk consistent in zijn. Bij voorbeeld langs de lijnen van groei, technische ontwikkeling en interne samenwerking. Dit jaar is verkoop daarbij gekomen door de situatie in de markt. Dat doe ik vanaf het begin sinds ik hier aan het roer sta. Daar vestig ik de aandacht op. Via speeches, bijdragen aan de managementschool waarin ik leidinggeven-den ontmoet en ook via ons bedrijfsblad, om voortdurend diezelfde lijn uit te dragen.

Ook communicatie richting aandeelhouders en commissarissen. Dat is een belangrijke beïnvloedingsgroep voor mij. Het is hier wat eenvoudiger, omdat vrijwel alle beslissingsbevoegdheden bij de aandeelhouders liggen. Het is een overzichtelijke groep: Rabobank, Private Equity, management en medewerkers. Met hen komt het aan op het tijdig delen van problemen of bespreken van een belangrijke acquisitie. Ik heb dan ook weinig gebrek aan slagvaardigheid aan de aandeelhouderskant. En bij de RvC heb ik te maken met mijn voorganger, Sjef van Dooremaalen, als president-commissaris. Ik houd hem goed op de hoogte over wat hier gebeurt. We hebben frequent contact met elkaar, omdat hij actief is in het netwerk van de scheepsbouw en de maritieme sector. De essentie is dat je in dit soort omgevingen mensen niet voor verrassingen moet stellen. En als ze er zijn moet je dat gewoon vertellen. Vooral slecht nieuws moet je snel en duidelijk brengen. Dat is niet leuk, maar je weet dan wel van elkaar hoe het zit. Je brengt mensen dan in de positie om mee te kunnen denken over mogelijke oplossingen.”

HANDELINGSREPERTOIRE?

“Er moet een organisatie geleid worden en mensen moeten op hun verantwoordelijkheden worden aangesproken. Mensen vinden mij altijd wel wat afstandelijk. Ik bouw wel een relatie op, maar aan de andere kant moet ik ook afstand houden. Ik moet immers iemand kunnen ontslaan. Ik heb wel een goede relatie met mijn managementteam, maar het zijn niet mijn vrienden. Ik ga niet privé met hen om. Het vraagt om kunnen omgaan met betrokkenheid en distantie. Het zou in mijn persoonlijkheid kunnen zitten, maar ik denk dat het belangrijk is om in te kunnen grijpen als het nodig is. Daar horen minder fraaie eigenschappen bij. Je moet in deze positie zonder met je ogen te knippen toch tegen iemand kunnen zeggen: je bent ontslagen.

Het zijn meestal niet de eigenschappen die bovenaan staan als je de literatuur over leiderschap bekijkt.

Je moet op deze positie met eenzaamheid om kunnen gaan. En met het feit dat je met enige regelmaat beslissingen neemt die altijd wel ergens door iemand niet leuk wordt gevonden. Je moet kunnen en durven ingrijpen. Bij ontslagen en reorganisaties en iemand persoonlijk de wacht aan kunnen zeggen. Daar moet je ook transparant in zijn. Je moet mensen concreet durven aanspreken.

Er zit een duidelijk element van macht en machtsuitoefening in. Je bent toch de grootste haan in het kippenhok. Een dat moet je toch af en toe laten zien. Dat hoort er bij. Je bent de baas van het spul. Mensen hebben recht op feedback.

Je geeft complimenten, maar ook kritiek, in de verhouding drie staat tot een zeg ik altijd.

Verder moet je een grote hoeveelheid informatie kunnen verwerken en in je hoofd kunnen systematiseren tot een soort model van de wereld om je heen. Je moet op de een of andere manier de complexiteit terug kunnen brengen tot essenties zonder de nuance van het detail te verliezen. De scenario's en de consequenties daarvan moet je al enigszins doordacht hebben.

Maar het is niet alleen dat. Je moet dat kunnen combineren met een behoorlijke dosis mensenkennis. En op die manier bouw je toch een wereldbeeld, een omgevingsbeeld op. Op basis waarvan je een visie ontwikkelt en een strategische keuze kunt maken die communiceerbaar is. Je moet daarom taalkundig buitengewoon goed zijn. En in relatief simpele termen kunnen spreken met een organisatie. Ook plat leiderschap kunnen vertonen en in het voorste gelid op je paard roepen: die kant gaan we op. Zo simpel is het ook. Mensen in de organisatie willen ook geleid worden. En dat moet je invullen. Jezelf verstoppen in een ivoren toren werkt niet. Er moet iemand zijn die besluitvaardigheid toont. Ook standvastigheid is belangrijk. Je kunt als onderneming niet voortdurend zwaken.

HOE VERWERF JE DIT REPERTOIRE?

"Voor een deel kun je het leren, maar voor een belangrijk deel moet het in je zitten. Voor een flink deel zit het in de genen of in de opvoeding. Management-technieken kun je leren, maar daarmee creëer je geen business. Die technieken zijn meer gericht op wat je al hebt. Het heeft ook te maken met lef, de moed om iets te doen. Niet van de risico's te schrikken zonder roekeloos te worden.

Belangrijk is een goede rolverdeling in de top met goed samenspel zonder spanning of concurrentie naar elkaars rol of positie. Je moet met elkaar kunnen 'sparren' over de business, buiten het zicht van de schijnwerpers en los van hiërarchische verhoudingen. Je moet daarom het goede spelersmateriaal kunnen verzamelen om tot een goed team te komen. Het is niet aan te raden om ergens binnen te komen en snel allerlei wijzigingen door te voeren. Daar moet je de tijd voor nemen, anders zet je de verkeerde toon. Een volledig nieuw team opzetten is niet eenvoudig en daarin kan het overigens ook nog fout gaan. Ik heb wel ervaren dat het achteraf toch anders bleek te zijn dan het aanvankelijk leek. Ik heb geleerd om geduldiger te zijn en de tijd te nemen. Mijn valkuil is dat ik soms te snel een oordeel heb over mensen en te kort door de bocht kan

gaan. Af en toe ben ik erg 'down to earth'. Mijn vermogen om de dingen tot de essentie terug te brengen, kan er ook toe leiden dat ik het plat sla en mensen kwets in hun vaktrots. Dan haal ik de emotie en de ziel eruit. Daarom heb ik ook tegenspel nodig. Als je net ergens bent, legt het managementteam ook niet onmiddellijk alle zielenroerselen op tafel. Je moet mensen een kans geven. Maar als het nodig is en helder is, moet je wel ingrijpen. Soms heb ik een 'kort lontje' en kan ik uit de bocht vliegen. Ik heb geleerd eerder mijn ongenoegen te uiten. Maar boosheid kan ook nuttig zijn om aan de cirkel van eindeloos argumenteren te ontsnappen. Meestal is er met een team ook wel bij te sturen. Dit bedrijf trekt een bepaald soort mensen aan die daarin floreren. Je moet de problematiek snappen waar mensen mee te maken krijgen.

Als er echt een gevecht om macht speelt, dan is er ook een wel hardheid nodig. Dan moet je een punt maken en doorpakken. Dan geldt ook wel een les van Machiavelli en voorkomen dat je alsnog een mes van een neef van de aanvaller in je rug krijgt."

KIEZEN, REALISEREN EN REFLECTEREN

"De interne kant van de opgave, de realisatie, is minstens zo belangrijk als de externe en de strategische. Ook hier speelt natuurlijk wel een vorm van bedrijfs-politiek. Er is dus niet alleen aandacht nodig voor het nemen van besluiten, maar je moet er tevens voor zorgen dat deze gedragen en uitgevoerd worden. Qua tijdbesteding vraagt dat misschien nog wel meer dan het bestuurlijke. Ik besteed veel aandacht aan het structureren van het besluitvormingsproces. Hoe kom je tot een besluit? Hoe organiseer je dat? En ik check of het ook gebeurt. Niet met een lange actielijst, maar door met mensen te praten.

In de directieraad besteden we naast strategie en commercie veel aandacht aan de organisatie. En we werken met gestandaardiseerde rapportages over de grote projecten. Met als dominante vraag: loopt het zoals we gedacht hadden? Dus de check van de gehele besturingscyclus vinden we belangrijk. Daar zit systeem in: financiële kwartaalrapportages en reviews die we goed bespreken met de directeuren die zelf daar tekst over moeten hebben. Het gaat vooral om het verhaal achter de cijfers. Daardoor bereiden de directeuren zich er goed op voor. We besteden veel aandacht aan het businessplan, de toekomstvisie en de beoogde investeringen van de units. Dat doen we ook met de management-teams van de units. Van belang is daarbij een informele sfeer te creëren en een zekere losheid.

Een ander punt is nog dat de topman wel bij het bedrijf moet passen, passie moet hebben en zijn lot eraan moet wil verbinden. Je moet een tijdje boegbeeld willen zijn. Drie jaar is daarvoor te kort. Je moet iets opbouwen met het bedrijf en met de mensen, binnen en buiten. Daardoor ontstaat geloofwaardigheid en legitimiteit van de macht.

En het is 'lonely at the top'. Je moet erover kunnen praten met je vrouw en met je kinderen. Je hebt een veilige, vertrouwde kring en een klankbord nodig in je directe omgeving. In je eentje kun je het niet. Contact met anderen is voor een mens wezenlijk om geestelijk gezond te blijven. Dat moet je ook organiseren voor jezelf, want dat gaat niet vanzelf. Je moet je aarzelingen kunnen uiten en een ander moet je een spiegel kunnen voorhouden. Want uit de organisatie krijg je door de aard van je positie niet de gehele waarheid te horen."

3.5 DICK BERLIJN, OUD-COMMANDANT DER STRIJDKRACHTEN

“Het gaat om overzicht houden”

...DE OORSPRONG...

Dick Berlijn begon zijn loopbaan als vlieger op NF-5, later de F-104 Starfighter en vervolgens de F-16. Na zijn Hogere Stafvorming werd hij Hoofd Sectie Operatiën & Training bij de Luchtmachtstaf. Werd Chef Vliegdiens op de Vliegbasis Twente en was daarna Commandant van het eerste uitgezonden F-16 detachement in Italië. In 1997 werd hij onder meer belast met de leiding van het Defensie Crisis Beheersingscentrum. In 2000 werd hij benoemd tot Bevelhebber der Luchtstrijdkrachten, in 2004 Chef Defensiestaf en in 2005 volgde zijn benoeming tot Commandant der Strijdkrachten (CDS). Die periode stond in het teken van de operaties in Afghanistan. In 2008 nam Dick Berlijn afscheid van Defensie.

DE BESTUURSOPGAVE?

“Als CDS had ik eigenlijk een aantal petten op. Een ervan was dat ik verantwoordelijk was voor de uitzendingen van de Nederlandse krijgsmacht. Dus als er ergens een uitzending is in Afghanistan, in Irak of ergens in Afrika, het Midden-Oosten of waar dan ook, dan valt dat onder de rechtstreekse verantwoordelijkheid van de CDS. Een andere is de integrale verantwoordelijkheid voor het defensieplanningproces. Dat wil zeggen dat het strategisch plan en alle plannen die daar onder hangen, uiteindelijk vertaald moeten worden in een projectenplan. Dat houdt onder meer in welk materieel op welk moment aangeschaft moet worden, dit jaar, volgend jaar of over vijf jaar pas. Hoe plaats je die investeringen op een verstandige manier in de tijd? Het gaat erom dat je ervoor zorgt dat de krijgsmacht op langere termijn functioneert, over de goede capaciteiten en bekwaamheden beschikt, dat mensen goed zijn opgeleid en de krijgsmacht over het juiste materieel beschikt. En op de derde plaats, niet onbelangrijk, ben je de belangrijkste adviseur van de Minister over een breed palet aan vraagstukken. Anders gezegd het gaat om het hier en nu van de krijgsmacht, maar ook om ervoor te zorgen dat de krijgsmacht in de toekomst kan blijven functioneren.

Bij dat laatste hoort ook de strategische heroriëntatie op de missie van de krijgsmacht, zoals destijds de beweging van een Koude Oorlog leger naar een flexibele crisisinterventiemacht. Je bent in een iteratief proces met kernvragen bezig. Wat zijn de ontwikkelingen in de wereld? Wat zijn de dreigingen, de

uitdagingen? Waar moeten we als samenleving rekening mee houden en welk deel daarvan is voor defensie? Welke capaciteiten moeten we hebben, wat moeten we kunnen? Waar moeten we rekening mee houden en hoe moet ons apparaat er dan uitzien? Dit proces moet steeds herhaald worden doorlopen en betekent dat je plannen steeds ook weer moet herzien. Er zijn altijd nieuwe ontwikkelingen of er is een nieuwe regering die het toch weer net een beetje anders wil.”

KARAKTERISTIEK VAN DE BESTUURSOPGAVE?

“Je vervult een rol als functionaris van de overheid om ervoor te zorgen dat de overheid die taak kan uitvoeren. Daar volgt eigenlijk alles uit. Dat betekent dat ik een goed gevoel moet hebben voor wat er in de samenleving speelt. Wat is de politieke context? Wat is de internationale context? Wat speelt er op korte termijn? Wat speelt er op langere termijn? Het is vooral een rol, waarbij je aan de ene kant de ambities van de samenleving en aan de andere kant de omgeving uitermate goed moet aanvoelen en proberen op elkaar aan te laten sluiten. Dat is complex: de omgeving is complex, er zijn constant situaties die veranderen, op het gebied van de veiligheid in de wereld, niet alleen militair of de aanwezigheid van terroristische groeperingen, maar ook op het gebied van klimaat, energie en cyber.

Die veiligheid is dus ‘multigefacetteerd’ en die verandert constant. De internationale omgeving, de politieke omgeving en het gevoel in de samenleving veranderen. Het is een dynamisch proces, waarbij je aan de ene kant altijd luisterend en observerend moet zijn. Aan de andere kant moet je je realiseren, dat je daarin kunt sturen. En dat altijd in goed overleg met de politiek verantwoordelijken en je realiserend dat je als CDS niet de politicus bent. Je dient de politiek. De CDS gaat over het militaire advies en zorgt ervoor dat de zaken op orde zijn. Het is niet alleen observeren, maar er ook in handelen. Je staat op het scharnierpunt tussen het militaire metier en de politiek-bestuurlijke werkelijkheid. Je bent een lijncommandant aan de bovenkant van een piramide die strak georganiseerd is, die hiërarchisch is en waar heldere commandolijnen lopen tot op de werkvloer. Die is heel duidelijk. Dat is een organisatie die zijn uitdagingen kent, die geleid moet worden, richtlijnen en opdrachten moet krijgen, die opdrachten en rapportages kent. En aan de andere kant zit je in een complexe omgeving, waarbij het van belang is dat je die werkelijkheid steeds probeert te vertalen naar het militaire apparaat. Wat kunnen we wel en wat kunnen we niet? Ook om daar de verwachtingen en de mogelijkheden niet uit elkaar te laten lopen. Je moet als commandant aan je opdrachtgever, in dit geval de Minister, de politiek, dui-

delijk aan kunnen geven wat je kunt en niet kunt en wat de risico's zijn. Is een opdracht uitvoerbaar? Is een politieke wens te vertalen in militair kunnen? Dat loopt soms wel eens uiteen, maar dan is het juist je taak als commandant om dat duidelijk te maken. Je zou geen knip voor je neus waard zijn, als je dat niet doet. Als ik echt vind dat de risico's te groot zijn, dan is het ook mijn taak om op die risico's te wijzen."

KOPZORGEN ALS CDS?

"Enerzijds de organisatie zelf. Hoe zorg ik ervoor dat de organisatie zich meer als team gedraagt. Elkaar minder beconcurrereert en elkaar meer de bal toespeelt. Ik was ervan overtuigd als we dat goed kunnen doen, dan zal de samenleving meer geneigd zijn om ook meer in defensie te blijven investeren. Ik had daar een duidelijk beeld bij. Als het beeld van defensie is dat we een onderling verdeelde club zijn, die het niet met elkaar eens is en die constant met elkaar loopt te vechten over allerlei onbelangrijke dingen, dat kan op een gegeven moment het draagvlak voor die organisatie verdwijnen. Dat was één van mijn belangrijke zorgen.

Daarin paste niet alleen het idee van een betere verbinding tussen de drie krijgsmacht-delen. Maar óók wat gebeurt er allemaal bij defensie? Hoe komt dat in de media en wat is het effect daarvan? De problemen waren eigenlijk driedig. We stonden te boek als een kibbelende krijgsmacht die het niet met elkaar eens was, waardoor we ook buitenstaanders steeds de gelegenheid gaven daarop in te hakken en er gebruik van te maken. En ook een organisatie die het af en toe niet zou nauw nam met de normen die in onze samenleving gangbaar zijn. Bijvoorbeeld militairen die zich in het openbaar misdroegen. Ik zei wel eens dat we defensie moeten zien als een 'winkel-tje'. Er zijn meer winkel-tjes: gezondheidszorg, onderwijs, et cetera. Als samenleving vinden we die allemaal belangrijk. En als de klant van ons, de samenleving, niet meer tevreden is over ons product of imago, dan gaat die klant naar een ander winkel-tje en zoekt defensie het maar uit. Samenvattend ging het om de zorg over ons draagvlak in de samenleving, de interne cohesie van de organisatie en ervoor zorgen dat de politieke omgeving defensie goed begreep. Dat waren mijn drie grote zorgpunten. Alle andere dagelijkse zorgen zijn daar eigenlijk naar te herleiden."

TWIJFEL, GEVOELSMATIGE ZORG OF EMOTIONALITEIT?

"De mensen met wie je te maken hebt, militairen en burgermedewerkers in de organisatie zijn allemaal enorm betrokken. Ze zijn daar dikwijls 30-35 jaar

werkzaam, waardoor het bedrijf helemaal in hun DNA zit. Het is een deel van hun bestaan geworden. Dan doen zich soms ook heftige discussies voor met emotionele lading. Je kunt weliswaar een intellectuele analyse van een probleem maken. Maar het is altijd mensenwerk. Je hebt altijd met mensen te maken die betrokken zijn. Dus zo'n emotionele kant, ook voor jezelf, zit erbij. Die is soms dominant en soms ook niet. Als het over benoemingen van mensen gaat die gerekend hadden op een bepaalde nieuwe positie, dan is dat weer een heel ander soort emotie waar je mee te maken hebt. Soms is het een kille, kouwe benadering en een berekening, bij voorbeeld bij de invulling van een taakstelling. En dan denk je op basis van een analyse het enige wat ik de Minister nu kan voorstellen is een bepaalde kazerne of vliegveld te sluiten. Daar is dan rationeel gezien geen speld tussen te krijgen, maar dan moet het nog uitgevoerd worden. Dan gaat er iemand naar de kazerne of het vliegveld toe om uit te leggen dat de eenheid dicht gaat. Dat is een hele andere discussie. Dan sta je tegenover mensen, die zeggen ik heb 35 jaar op deze basis gewerkt. Hoe kunt u nu zeggen dat dit niet meer belangrijk is. Waarom die andere eenheid niet? Dat is heel emotioneel."

PERSOONLIJKE SPANNING OF LADING?

"Niet zozeer emotionele lading, maar wel spannende en complexe afwegingen. Laat ik het illustreren met het voorbeeld van de uitzending naar Afghanistan of Uruzgan. Aan de ene kant merk je dan dat binnen Nederland zelf, de meest betrokken departementen, Buitenlandse Zaken en Ontwikkelingssamenwerking, een bepaalde mening hebben. We willen wel of niet of we vinden het wel of niet belangrijk. Als CDS zit je ook in het militair comité van de NAVO. Daar merk je dat de NAVO bepaalde dingen belangrijk vindt en andere niet. Dat komt allemaal bij elkaar en dat moet ik naar mijn eigen Minister vertalen in een advies: is het belangrijk of niet belangrijk dat we dat gaan doen? Er is ook, als je dat zo zou mogen zeggen, een militair belang. Vindt defensie het zelf belangrijk dat we aan die missie deelnemen? Hebben we de juiste spullen en capaciteiten? Zijn de mensen goed opgeleid? Zijn de omstandigheden zo, dat we daar een goed werk kunnen leveren? Als defensie een goede missie kan doen, dan is dat positief. Doen we het niet goed, dan is dat negatief. Zo'n inschatting wordt ook gemaakt. Het is dus een zeer brede analyse met veel facetten die ook weer in de tijd veranderen en een andere betekenis krijgen. En uiteindelijk culmineert dat in een overtuiging die je hebt en dat je zegt 'ik denk dat we het zo moeten gaan doen'. Dat gelijk krijg je dan niet door het simpel 'over de schutting heen te gooien'. Dat gelijk moet dan vervolgens weer verkregen worden. Dus er moet op het juiste moment weer met veel mensen worden gesproken, totdat

je uiteindelijk het Kabinet adviseert dat we dit moeten doen om die redenen en met deze risico's. Dat is haalbaar en dat zijn de kosten ervan. Op een gegeven moment is er een fase, waarin duidelijk wordt dat het Kabinet via de Minister van Defensie vindt dat we ergens aan deel moeten nemen. Dat leidt tot de vraag aan de CDS, gegeven onze wens, kom met een finaal advies. Dat proces vergt maanden en uiteindelijk wordt dat advies gepresenteerd. Het is enerzijds een beredeneerde, professionele overtuiging, maar tijdens het formuleren van het advies probeer je ook rekening te houden met opvattingen, wensen en verwachtingen van politieke partijen. En eraan bij te dragen dat partijen tijdens het algemeen overleg in de Kamer zo'n missie ook kunnen steunen. Soms gaat dat gemakkelijk, maar soms is het uitermate moeilijk en moeten er compromissen worden gevonden. En dan wordt aan de CDS gevraagd: kun je dat accommoderen of niet? Dat is spannend. Het zijn dikwijls lastige gesprekken en afwegingen, waarvoor geen algoritme is met een voorspelbare uitkomst."

WAT BETEKENDE SEBRENICA VOOR JEZELF?

"Sebrenica gebeurde in een tijd dat ik nog geen CDS was en ook nog geen bevelhebber van de Luchtmacht. Wat ik wel voel is dat Sebrenica een langdurige schade betekent voor de reputatie van de organisatie. En daarmee zeg ik niet dat het allemaal aan defensie lag. Helemaal niet. De VN had boter op zijn hoofd, de internationale gemeenschap ook, de NAVO, wij als samenleving. Defensie ook. We waren allemaal naïef in de veronderstellingen over wat we konden. We waren ook te happig op een missie, waarvan achteraf duidelijk werd dat er toch een heleboel risico's aan zaten. Het betekent een smet op het blazoen die je niet moet willen oplopen. We hebben wel veel geleerd van Sebrenica. Het heeft ertoe geleid dat wij voor de latere missies een stevig toetsingskader hanteren. Als we nu iets gaan doen, dan moet zo'n missie aan veertien belangrijke voorwaarden voldoen. Bij voorbeeld er moet een heldere commandostructuur zijn. De betekenis van het toetsingskader is dat we daarmee aangeven dat we alleen op die gronden succes kunnen garanderen. En als we niet in voldoende mate aan de voorwaarden kunnen voldoen, dan moeten we het niet willen als samenleving. Ook die afweging is er niet één die of zwart of wit is, er zijn altijd nuances. Maar je wilt absoluut voorkomen dat je nog een keer in zo'n situatie als in 1995 terecht komt. Het is niet alleen schadelijk voor defensie, maar vooral ook voor ons land. Nederland heeft internationaal toch forse reputatieschade opgelopen. Niet te kwantificeren, maar het is er zeker wel. Belangrijk is om missies te doen die een redelijke kans van slagen hebben en waarschijnlijk goed gaan. En sinds 1995 hebben we er gelukkig weer veel met succes gedaan. Maar wat niet goed is, praat je niet goed. Je kunt wel iets

dat goed is extra mooi in de etalage zetten. En dat is mijn boodschap intern geweest. Zorg ervoor dat we onze zaken op orde hebben en dat het goed is wat we doen. En dan zal ik het op een manier naar voren proberen te brengen dat het extra aandacht krijgt. Ik kan een goed verhaal wel beter maken. Een slecht verhaal kan ik niet beter praten. Dat is zoals het is.

Extern heb ik geprobeerd, juist ook buiten de crisismomenten, iets over defensie te vertellen. Na Sebrenica is defensie een beetje in een kramp geschoten: “die rottige pers heeft het ons aangedaan”. Onzin natuurlijk, maar dat was een beetje de indruk die ik soms tegenkwam. Alle poorten gingen dicht. Met name Minister Henk Kamp en Directeur Voorlichting Joop Veen, hebben een ander beleid ingezet. De poorten gaan open, we gaan eerlijk zeggen wat we doen. De belastingbetaler heeft er recht op om te weten wat we met het geld doen. En we doen een missie uit naam van onze samenleving. Dat leidt er ook toe dat het begrip over defensie verbetert. En als er dan een keer een incident is, dan is de reactie ook anders. ‘Het is een incident, want normaal ken ik defensie niet zo’. Als je alleen maar met incidenten in het nieuws bent, dan werkt het omgekeerd. Dan wordt negatieve beeldvorming alleen maar bevestigd. Daarom is er een gekozen voor een proactief beleid door zelf met persbriefings te komen om uit te leggen wat defensie doet. Die open instelling heeft defensie goed gedaan. De bejegening in de media is minder cynisch en minder hard geworden.”

KWAM DIE MISSIE IN 1995 MOGELIJK TE SNEL? NOG MIDDENIN HET STRATEGISCH TRANSFORMATIEPROCES?

“Ik voel wel met de veronderstelling mee, maar kijk er toch wat anders tegen aan. We zijn vooral erg optimistisch geweest over het succes van de missie. Het idee van de Franse generaal Morillon bijvoorbeeld was als we nou maar tussen de bevolking gaan staan dan zullen de Serviërs wel weg blijven. Dat is een naïef idee gebleken. Maar ook de VN had een naïeve voorstelling van zaken. Als we nou maar een blauw petje opzetten, dan komt het allemaal wel goed. In sommige scenario’s is dat zo, maar in andere niet. Dan moet je een ‘groen pak’ aan en met een scherp geladen geweer op pad. Je kunt ook zeggen dat defensie erg ‘eager’ was om zo’n missie op te pakken. Want daarmee bewijs je ook een beetje je bestaansrecht. Dus we hebben allemaal wel een beetje boter op ons hoofd gehad. Sommige meer, sommige wat minder. De bottom-line is dat we er allemaal van hebben geleerd en ik zie nu aan de missies, dat we eisen dat de commandolijn helder is, niks dubbel-key onzin. Dat zijn zaken die werken in een theoretisch model, maar niet in de praktijk. Als de kogels om je oren vliegen moet helder zijn wie de baas is en die moet ook mandaat hebben om te kunnen

escaleren etc. Die moet niet naar New York hoeven bellen in een weekend en erachter komen dat er geen commandocentrum is. Dat is echt gebeurd. Dat soort onzin doen we gelukkig niet meer. In die zin kwam de missie inderdaad wel wat vroeg en hadden we die lessen nog niet geleerd.”

HANTEREN VAN COMPLEXITEIT? HOE DOE JE DAT?

“Heel veel ervaringen die je jong opdoet, neem je op de een of andere manier mee. Ik heb dat voor mezelf geanalyseerd. Ik ben er achter gekomen dat overzicht houden, ‘situational awareness’, daarbij essentieel is. Proberen wat je meemaakt in een groter verband te plaatsen, op basis daarvan de grote lijn zien te ontdekken, waardoor je jezelf ook een kans geeft de hoofdzaken van de bijzaken te onderscheiden. Bij zeer complexe situaties merk ik dat ik wil uitzoomen en op zoek ga naar de betekenis in een bredere context. Hoe kijkt de politiek hiertegen? Hoe kijkt de samenleving hiertegen? Dat levert andere perspectieven op. Dat helpt mij om complexe situaties te reduceren tot de essentie. Wat is de rode lijn? Wat is de dominante factor? Aan welk radertje moet ik draaien? Dat uitvinden is een belangrijke kwaliteit die je helpt in dit soort posities.

Daarnaast moet je in je staf een sfeer entameren dat mensen je vertrouwen, jou het vertrouwen geven en die zich vrij voelen om jou te adviseren. Die zich ook vrij voelen om met ludieke ideeën en met twijfels te komen. Dat is ook de menselijke factor die je wel een beetje kunt organiseren door de mensen om je heen zorgvuldig uit te kiezen. Het gaat om het toelaten van twijfel en voorkomen dat je door ongeduld te kort door de bocht gaat. Dat ongeduld hebben we allemaal wel wat en soms heb je weinig tijd en moet je snel. Wil je het vertrouwen hebben van de experts om je heen, dan moet je het geduld opbrengen om te luisteren. Wel in het besef overigens dat ze zich soms hebben vastgebeten in slechts een deel van het probleem. Als je dat te snel afkapt, dan leidt dat niet tot een prettige band en ontmoedigt dat toekomstige, vrije gedachtewisselingen. Je moet de discipline hebben om je staf de tijd te gunnen, dat je die leert begrijpen en dat die ingespeeld moet raken met elkaar. Dat er een gevoel gaat ontstaan van ‘we begrijpen de chef en we begrijpen ook hoe wij met hem om moeten gaan’. Daar komt tact bij kijken om dat vertrouwen te laten groeien. Doe je dat goed, dan heb je een geweldige extra ‘hersencapaciteit’ gecreëerd. Doe je dat niet goed, dan heb je een staf die maar voor de helft functioneert. Of misschien maar voor een tiende, omdat de rest achterover zit en denkt we horen het wel. Door het goed te doen, komen juist die dingen op tafel die bepalend kunnen zijn voor het nemen van een beter besluit. Als je met de top van de organisatie in vergadering zit en er niet een sfeer is dat mensen met hun twijfels durven

komen, je mensen niet een nieuw gezichtspunt in kunnen brengen, niet kunnen zeggen ik vertrouw het niet of ik begrijp het niet, niet met dit soort vragen en opmerkingen durven komen, dan leg je een deel van die hersencapaciteit stil. Je bent vreselijk suf als commandant om zo met die staf om te gaan. Je moet een sfeer creëren dat mensen zich als het ware beloofd voelen door met hun twijfels te komen. Daar leef je bij. Ik heb wel eens tegen mijn directe kring gezegd dat als ze over tien jaar zeggen dat Berlijn een goede commandant was, dan komt dat omdat jullie me 'straight' hebben gehouden en me hebben behoed voor fouten. Ik heb ze ook uitgedaagd om dat te doen. Als ze over tien jaar zeggen dat was een waardeloze commandant, dan komt dat, althans voor een deel, omdat de staf niet heeft gefunctioneerd. Als commandant kun je een grote fout maken door de eerste keer dat iemand naar je toekomt en je kritisch tegemoet treedt te zeggen 'sodemieter op'. Dan doet ie dat dus nooit meer. Bij complexiteit komt het er dus op aan, in ieder geval tijdelijk, twijfel te tolereren en zelfs aan te moedigen. En daarbij helpt het ook om af en toe uit te zoomen. Daardoor wordt het vraagstuk soms diffuser. Dat is goed en dan mag die twijfel ook luid verwoord worden. Vervolgens probeer je die twijfel weer te reduceren en tot 'actionable' gegevens te brengen, waarop je plannen kunt baseren. Het is essentieel dat je dat organiseert. Het is er niet zomaar en leidinggevenden moeten zich ook realiseren dat ze daar een belangrijke rol in spelen. Hoe zorg je ervoor dat het intellect naar boven komt?

Het helpt wellicht ook dat ik in mijn eerdere beroep als vlieger, heb geleerd om snel complexe situaties in te schatten en te beoordelen. Overigens denk ik dat dit niet exclusief is voor de krijgsmacht of voor jachtvliegers, maar dat dit ook bij andere grote bedrijven belangrijk is. Snel beoordelen van een toestand en op basis daarvan tot je plan komen, dat is wel iets wat bij defensie vaak wordt beoefend. Daar hebben we ook aparte procedures voor: bijvoorbeeld het BVT-proces, het Beoordelen Van de Toestand. Dan heb je allerlei handvatten die je aan jonge collega's kunt geven om een situatie goed in beeld te brengen als basis voor een besluit. Dat is een weldoordachte methode. Dat doe je soms cyclisch in een periode van maanden, in weken, soms in een dag en soms in een 'split-second'. Dat hangt af van de situatie en de aard van het probleem. Voor een strategische heroriëntatie nemen we daar een half jaar voor. Maar voor een pelotonscommandant die morgen de poort uit moet voor een patrouille is het aanmerkelijk korter. Als je onder vuur ligt, dan moet het razendsnel. De tijd waarin je moet handelen is dan anders. De essentie blijft echter om proberen rustig te blijven en overzicht te houden. Te analyseren, de hoofdzaken van de bijzaken te onderscheiden en aan het goede radertje te draaien. Dat is eigenlijk hetzelfde. De tijdbalk is soms uitgerekt en soms wordt ie extreem in elkaar gedrukt.

Soms is het 'lonely at the top', maar je hebt ook een kring van vertrouwelingen, een staf waarmee je intensief communiceert. Maar sommige beslissingen die zijn helemaal voor jou alleen. Dan vraag je jezelf af hoe kijk ik er over een half jaar op terug. Heb ik het dan goed gedaan? Was mijn overzicht juist en heb ik inderdaad alle facetten bekeken?"

ROLMODELLEN OF INSPIRERENDE BOEGBEELDEN?

"Die heb je en maak je je hele leven mee. Niet alleen binnen je carrière, ook daarvoor en daarna. Een van de situaties waarin je rolmodellen tegenkomt is je gezins- en thuisomgeving. Mijn vader hamerde bij voorbeeld erg op 'een man een man, een woord, een woord'. Op integriteit, uiteindelijk is alles wat je zegt en doet jouw visitekaartje. Dat zegt iets over wie jij bent. Alle beslissingen die jij neemt, zijn jouw beslissingen. Je moet je niet achter een ander verschuilen. Het is jouw beslissing. Mensen moeten op jouw woord en reputatie kunnen bouwen. Dat vind ik een belangrijk fundament. Daar zit ook een link in met de organisatie. Als ik bij voorbeeld het beeld naar buiten wil brengen wat defensie is, dan moet de samenleving kunnen zien dat wij een ordentelijke en fatsoenlijke organisatie zijn, waarop men kan bouwen.

Later kom je in allerlei andere situaties andere belangrijke voorbeelden tegen. In mijn vliegende tijd waren dat mensen die uitzonderlijk goed waren in het leidinggeven aan hun formatie in de lucht. Die 'cool en collected' bleven in complexe situaties en ook daar de hoofd- van de bijzaken wisten te onderscheiden. Het gaat niet over een grote snor, over een strak en een stoer uiterlijk, helemaal niet. Het gaat om overzicht houden en rustig blijven. Dat is voor mij ook weer zo'n voorbeeld geweest, daar ontleen je autoriteit aan. Het is niet hoe je eruit ziet of allerlei stoere taal uitslaat. Autoriteit ontleen je, omdat je hebt laten zien dat je situaties kunt beoordelen. Dat hebben mensen snel in de gaten.

Er zijn momenten dat je mensen ook hun zwakte ziet tonen. Als het authentiek is, hoeft het iemands autoriteit niet te ondermijnen. Sterker nog, het kan ertoe bijdragen. Ik heb wel mensen gezien met veel autoriteit en aanzien die fouten durfden toe te geven. Waarvan ik dacht: goh wat goed dat je dat doet. Die eerlijk vertelden dat ze zelf ook twijfels hadden en het niet wisten. En dat je het durft te doen om het resultaat van het team beter te maken. Dat is ook zo'n moment geweest. Twijfel is aan de ene kant goed om recht te kunnen doen aan de complexiteit en aan de mensen die erbij betrokken zijn. Maar ik kan zelf soms wel heel lang doen over het nemen van een besluit. Dat is een lastige dubbelheid, juist bij beslissingen die er toe doen.

Oud minister Henk Kamp is weer een ander soort voorbeeld. Een politicus die de organisatie goed aanvoelde, die voor de organisatie ging staan, dat uitdroeg en ook niet bang was voor het parlement. Als het parlement blafte, ging hij niet gelijk terug in zijn mandje om zijn plannen aan te passen. Dan ging hij het nog een keer uitleggen. Dat soort standvastigheid vond ik sterk. Dat moet je wel waar kunnen maken. Want als iemand prikt en die prikt er doorheen, dan heb je een probleem. Het is krachtig als je weet wanneer je dat wel en wanneer je dat niet kunt zijn.

Mijn voorbeelden hebben eigenlijk allemaal te maken met integriteit, overzicht en moreel gezag. Burgemeester Aboutaleb zei een keer in een symposium over leiderschap. Je hebt leiderschap met een grote L en leiderschap met een kleine l. Leiderschap met een grote L dat zijn de Martin Luther Kings, de Nelson Mandela's, de Ghandi's, de buitencategorie met een hoog moreel gezag. Ze hoeven helemaal niks te zeggen of te doen. Ze zijn er eenvoudigweg. De rest van ons allemaal beoefent leiderschap met een kleine l. Die moet het vooral hebben van het verbeteren van leiderschapsvaardigheden door verstandige dingen te doen. Laat ik nou eens proberen wat minder snel te reageren, wat meer tijd te nemen voor het krijgen van het juiste overzicht, mijn mensen beter geïnformeerd houden. Dat is het handwerk, het ambacht van het leiderschap. En als je daar heel goed in bent, dan schuif je een klein beetje op in de richting van de grote L. Dat mag je dan wat aanduiden met charisma. Als je dat heel goed doet, dat ambachtelijk leiderschap, dan gaat er succesvol leiderschap ontstaan. Dan pakken de dingen die je doet vaak goed uit en gaat er een positieve dynamiek om je heen ontstaan. Ik zeg het wel met terughoudendheid, want je moet voorzichtig zijn met dat begrip charisma. Het is zeker nog geen leiderschap met een grote L.

Je moet vooral een eerlijk en goed verhaal hebben. En je moet uit een eerlijke overtuiging je werk kunnen en willen doen. Met passie en met 'drive'. Het moet echt van binnenuit komen. En als je dat kunt en als je de taak en de organisatie zo voor elkaar hebt dat je er op die manier voor wilt gaan, dan zijn de mensen ook bereid om jou een heel eind te volgen."

IS ER REPERTOIRE, EXCLUSIEF VOOR DE TOPPOSITIE?

"Naast de dingen die ik al benoemd heb is er nog het element van de ambitie. De ambitie in de betekenis 'ik wil absoluut het goede doen'. Niet in de zin van ik wil de hoogste baas zijn. In onze loopbaan bij defensie gaat het in de eerste fase vooral over vakmanschap. Een goede tankcommandant zijn, een goede vlieger zijn, een goede onderzeebootkapitein zijn. En proberen daarin de beste

te worden. Vervolgens als je die superspecialist bent geworden, gaan we mensen verbreden en is de vorming gericht op 'generale' bekwaamheden. Dan doe je Hogere Stafvorming of Hogere Krijgsschool, dat soort dingen en dan kom je uiteindelijk in die hogere regionen terecht. Soms echter gaan mensen zich dan zo focussen op die generaalsterren, dat ze een beetje gaan verkrampen en alleen nog maar die carrière willen najagen.

Voor mij had het superspecialisme - dat vakmanschap - een hogere status dan de status van de generaal. Een naïef idee misschien, maar ik heb me daar altijd comfortabel bij gevoeld. Ik heb me pas vrij laat laten verleiden om toch maar de Hogere Stafvorming te gaan doen. Ik was veertig toen ik dat ben gaan doen en heb me er heel lang tegen verzet. En uiteindelijk vond ik dat een hele relaxte manier van carrière maken. Ik vertel daarom ook tegen jonge collega's die ik in die kramp zie schieten, doe dat nou niet. Word de superspecialist in jouw vak, ga datgene doen wat je leuk vindt. Als je dat doet, dan word je er vanzelf goed in. Maar als je alleen maar gericht bent op de volgende hogere stap, dan wordt het niks. Je stelt jezelf en de organisatie teleur. En als je ergens goed in wordt, dan gaat die carrière vanzelf. Ik zeg dat ook tegen mijn kinderen nu. Ga niet iets doen, omdat het leuk staat op je cv, onzin die cv's, 'highly overrated'."

IS BESTUURLIJK LEIDERSCHAP AAN DE TOP CONTEXTSPECIFIEK? MOET JE VERBONDEN ZIJN MET DE 'BINNENKANT' VAN DE OPGAVE OM GELOOFWAARDIG TE KUNNEN ZIJN?

"Ik denk dat je jezelf geen plezier doet, als je alleen maar om de hoogste positie in een andere organisatie wilt gaan werken. Omdat je daar extra status aan ontleent of extra geld mee verdient of wat ook. Dan hol je jezelf een beetje uit. Het lijkt me leuker als je zo'n stap kunt maken, omdat je het een hartstikke goed bedrijf vindt. Het is leuk wat ze doen en het is goed wat ze doen. Daar wil ik mezelf nog wel eens keer voor hard maken. Daaruit kan je ook je motivatie en geloofwaardigheid halen. Je moet een inhoudelijk commitment hebben en niet alleen maar omdat je de positie zo interessant vindt. Ik geloof dat als de buitenwacht ook kan zien dat je zo'n stap alleen maar maakt voor de positie, dan doe je je reputatie geen goed. En daarmee doe je ook je leiderschapsrol op die nieuwe plek geen recht. Dan mis je een facet om een overtuigend leider te kunnen zijn. Als een ziekenhuis iemand van buiten haalt die helemaal niets met de zorg heeft en als dat ook voor buitenstaanders duidelijk is, dan is dat zo wezenlijk anders in vergelijking met iemand met passie, visie en ideeën. Je bent geloofwaardiger als je iets met de inhoud hebt."

HOE KOMT HET DAT BESTUREN SOMS TOCH FOUT GAAT, ONDANKS ALLE GOEDE INTENTIES?

“Ik denk dat besturen vaak fout gaat, omdat het team wat ook die topbestuurder nodig heeft, niet meer goed communiceert en functioneert. Als daar allerlei gedoe ontstaat. Als ze elkaar niet meer goed begrijpen, niet goed meer aanvoelen. Dat is een belangrijke factor. En daarnaast, zoals we eerder bespraken als het overzicht niet goed meer is en de goede analyses ontbreken. De goede analyses worden niet meer gemaakt als de top niet goed functioneert. Daar schort het dan vaak aan. Dat valt me ook op als ik boeken lees als ‘De Prooi’ van Jeroen Smit over ABN Amro. Dan lees je dat er grote problemen met karakters waren en dat mensen niet meer communiceerden. Dan begint het dus al fout te gaan. Dat zegt wat over de raad van bestuur en de raad van commissarissen.

Dat moeten ook entiteiten zijn met een cultuur, waar je met je vragen mag én moet komen. Waar de energie niet in verkeerde dingen gaat zitten of niet wordt gebruikt. Als het in de top begint te rommelen, als mensen om wat voor reden ook niet meer met elkaar communiceren, dan beginnen er allerlei zaken te spelen. Dan heb je het stuurmechanisme al verzwakt. Daarom is het essentieel om een omgeving te scheppen van wederzijds vertrouwen in de top. Dat is een belangrijke basis. Dat heeft alles te maken met het besef dat je als bestuurder, als leider, als commandant het niet zelf doet. Je hebt dat team nodig om zelf goed te kunnen functioneren.

De vraag is dus wat moet je doen om dat team optimaal te laten functioneren. Dat is net als de dirigent die in de orkestbak staat en zich afvraagt, wat moet ik doen om iedereen op een topniveau te laten spelen. Alleen dan zal hij het gehoor kunnen boeien. En als je dat niet bereikt, dan wordt het een rommeltje. Dan loopt het publiek weg en gaat voortaan ergens anders naar toe. Ik gebruik ook heel vaak de metafoor van een voetbalteam of van een operatiekamer. Als er geen sfeer is, waarin iedereen zich happy voelt om zich voor die club in te zetten, dan wordt het niks. Als de communicatie niet goed is of de een voelt zich belangrijker dan de ander, of er is jaloezie, of de een vindt dat hij minder aandacht krijgt dan de ander, dat soort gezeur allemaal. De coach, de chirurg, de dirigent heeft een belangrijke verantwoordelijkheid om extra alert op de goede sfeer te zijn.

Samenvattend gaat het aan de ene kant om een cognitief vermogen om onder alle omstandigheden overzicht te blijven houden en de goede analyses te kunnen blijven maken. Dat is de harde kant van het vak.

Aan de andere kant om het scheppen van een context, een sfeer, waarin mensen uitgenodigd worden kritische dingen in te brengen. Misschien is het nog

wel scherper, die goede analyse, dat cognitieve aspect kan ik alleen maar doen, als ik de zachte kant perfect heb georganiseerd. Dan pas ben ik in staat om te doen wat nodig is.”

3.6 ROXANNE VERNIMMEN, VOORZITTER RVB ALTRECHT

“Mensen zijn geen ziekte, maar hebben een ziekte”

...DE OORSPRONG...

Roxanne Vernimmen is sinds 2007 bestuursvoorzitter van Altrecht, een instelling voor ambulante en klinische geestelijke gezondheidszorg met 2800 medewerkers, 33 behandelafdelingen en ruim 27.000 cliënten. Onderdeel van Altrecht is het Willem Arntsz Huis, midden in Utrecht. De geschiedenis van het WA Huis voert terug naar 1461, een gasthuis voor geesteszieken. Altrecht bestaat 550 jaar. Een jubileumaffiche toont de hoofden van beroemde psychiatrische patiënten als Albert Einstein en Abraham Lincoln gericht op de vermindering van vooroordelen.

“Mijn ideaal was de kinderpsychiatrie. Ik wilde arts worden. Dat vond ik een mooi vak. Ik zag het thuis. Bij mijn vader kwamen ook psychiatrische patiënten. Ik had dat niet in de gaten. Het waren mensen.

Ik ben psychiater en ik kwam er in mijn opleiding achter dat ik in een team wilde blijven werken en niet een eigen praktijk wilde openen. In de opleiding psychiatrie leer je vooral goed patiënten te diagnosticeren en te behandelen, of patiënt-systemen. Maar niet zozeer hoe je dat doet in teamverband. Als je psychiater bent, dan ben je of officieel of officieus, afhankelijk van het model en de organisatie, leider, verantwoordelijke voor een patiëntengroep of niet. En dat houdt in, omdat het multidisciplinair van karakter is, dat je ook een bepaald soort leiderschap hebt. Daar word je niet voor opgeleid. Je wordt opgeleid om goede behandelingen te doen. In het laatste, facultatieve jaar van mijn opleiding heb ik beleidspsychiatrie gedaan om daarmee vooral te focussen op de vraag: hoe doe je dat als je officieel of officieus leider bent van een multidisciplinair team?

Dat heb ik gedaan door het gewoon in de praktijk te gaan doen, want dat is altijd het beste. Ik ben hoofd Behandelzaken geworden van twee langdurige klinische afdelingen, waar mensen toentertijd uitbehandeld waren. Maar ook zo ziek waren dat ze ook weer niet in de samenleving konden zijn. Ik zat dus bij een groep uitbehandelde patiënten. Sterker nog, die ik in mijn opleiding al ergens anders was tegen gekomen en die ik altijd naar deze afdeling stuurde. En dan dacht ik, ze zoeken het maar uit, want ik weet het niet meer. Toen kwam ik op die afdeling zelf terecht en dacht, hier heb ik niet voor doorgeleerd. Dit zijn dus de mensen die nooit behandeld konden worden en daar ben je dan wel

eindverantwoordelijke voor. Je kunt dan denken aan een andere pil of een andere therapie, maar waarom zou dat niet eerder gelukt zijn? Ze hadden dikwijls al vijf jaar of meer achter de rug en alles was natuurlijk al geprobeerd.

Het was niet alleen mijn verdienste, maar ik werkte met een ervaren klinisch psycholoog die al lang werkzaam was in de organisatie en die zei we moeten het over een hele andere boeg gaan gooien. We moeten niet meer kijken naar wat mensen niet kunnen of waar ze last van hebben, maar wat ze wel kunnen. Dat was toen een nieuw, baanbrekend inzicht, maar dat is nu heel gewoon. Het kwam uit Amerika en Australië, ik ben daar gaan kijken en kwam helemaal bevlogen terug. Zó moeten we het gaan doen. En eigenlijk toen ik nog niet eens psychiater was, maar wel al jaren dokter, leerde ik in mijn eerste baan om niet meer dokter te zijn. Ik keek niet meer wat de ziekte was, maar wat mensen konden of wat ze wilden. Ik liet dus meteen mijn stethoscoop weer vallen en zei: 'zegt u het maar, ik ga u helpen', ongeacht wat de ziekte was.

Ik heb toen zoveel wonderen meegemaakt van mensen die echt al jaren lang ontzettend ziek waren. En dan toch binnen een jaar zelfstandig konden wonen. Ik kon als dokter of psychiater niet voorspellen bij wie het zou lukken en bij wie niet. Maar daar ging het ook niet om. Het ging om de motivatie van de patiënt. Dus als de patiënt zei ik wil heel graag trouwen, ik wil een man en kinderen dan zeiden we ok, goed plan, ook al dachten we 'en nu?' Gesloten afdeling en iemand wil trouwen, hoe gaan we dit doen? En als iemand dat wilde, dan zeiden wat houdt je dan tegen? Door deze persoonlijke wens centraal te stellen, bleken mensen in staat om een psychische hobbel te nemen. Terwijl we voorheen zeiden, je hebt wel last van psychosen, je moet er een pil bij. Maar er was geen enkele motivatie om die pil erbij te nemen. En wat nog belangrijker was, ze zagen zelf dat ze meer konden dan ze zelf dachten. De begeleiding werd meer in het perspectief geplaatst van hun eigen levensdoel. Ze ontdekten: dat wil ik, ik ben iemand, ik mag iemand zijn en ik mag het doen. Waar ze voorheen gewoon een patiënt waren, eigenlijk een ziekte en niet meer een mens. Nu werden ze een mens met een ziekte en met mogelijkheden. Ik heb daar zoveel mooie initiatieven gezien, waardoor ik dacht dit moeten we verder brengen. We moeten als ziekenhuis met Riaggs gaan samenwerken. Die mensen van mij gaan de samenleving in, maar als ze elders een andere bejegening krijgen, dan krijg ik ze weer linéa recta terug. Ik wilde daarom een revalidatiecircuit opzetten samen met de Riagg en daar de baas van worden. Ik ben dat uiteindelijk in Utrecht gaan doen.

Daaruit is mijn drive voortgekomen die ik ook hier heb. Ik heb het gezien en ik weet het ook: psychiatrische patiënten zijn echt gewone burgers, niet meer en

niet minder. Wij zijn degenen die ze nog het meest discrimineren, omdat we denken dat ze dingen niet kunnen. Ze zijn de meest gediscrimineerde groep in de hele wereld en ook in Nederland. Mijn missie en visie is daarom: psychiatrische patiënten horen in de samenleving. Als psychiatrische organisatie moeten we er daarom alles aan doen om dat voor hen mogelijk te maken. Niet in de ziekte, maar in de kracht denken. Daar zit voor mij de inspiratie en de energie in mijn positie als bestuursvoorzitter. Ik denk nog steeds bij elke vergadering: wat zit er in voor de cliënt? Dus als we bij voorbeeld een goedkoper abonnement kunnen nemen voor onze medewerkers bij de fitnesscentra, dan gaan we dat ook regelen voor onze cliënten.”

DE BESTUURSOPGAVE?

“Als je in wilt zetten op de kracht van de patiënten, dan moet je ook inzetten op de kracht van je medewerkers. Dat moet congruent met elkaar zijn. Dus vooral kijken waar mensen goed in zijn en hen daarop ook uitdagen. En niet mensen willen verbeteren, waarin ze niet goed zijn. Ik probeer dat te doen, maar dat is zowel naar patiënten als naar medewerkers ingewikkeld. Het is wel de uitdaging om dat te doen. We zijn een organisatie met verschillende divisies en daarbij is het van belang dat de missie en de visie door iedereen wordt gedeeld. Iedereen moet die weten, voelen en er ook achter staan.

De psychiatrische patiënt als burger, dat is de kern ervan. En dat we er ook voor de moeilijkste mensen, de meest zieke mensen zijn, omdat we daarvoor ook de meeste know-how in huis hebben. Wij gaan verder, waar anderen uitbehandeld zijn. Daar hebben we ook de professionals voor in huis. In een eerdere fase, voor mijn komst, was het beleid gericht op groei van de instelling en dat heeft ons zeker geen windeieren gelegd. Met als uitgangspunt laat de divisies zelf ondernemen. Dat is heel goed gegaan, alleen de divisies waren teveel hun eigen weg ingeslagen en ook de interne concurrentie met elkaar aangegaan. Soms wilden de divisies zelfs groeien ten koste van een andere divisie. De energie ging meer in het beconcurreren van elkaar zitten in plaats van ‘wij samen naar de buitenwereld’.

De opdracht van de raad van toezicht aan mij was daarom: ‘maak er een club van, creëer weer verbinding en zorg dat de kracht niet rondvliegt, maar weer samenbalt’. Ik ben daarom vooral gericht op de verbinding. En een ander belangrijk punt is om met elkaar durven te leren. Dat moet natuurlijk wel binnen betamelijke grenzen blijven, maar fouten maken mag. Als je het maar toegeeft en als je er maar van leert. Ik wil niet dat mensen dat verdoezelen. Je mag strui-

kelen en je moet willen ontdekken. Ik realiseer me dat we natuurlijk ook risico's nemen met onze keuze en aanpak, want je weet niet altijd hoe het uitpakt. We zijn de gebruikelijke stappen gaan overslaan in de behandeling. Niet meer eerst van de gesepareerde naar de gesloten afdeling, dan naar de open afdeling en dan socialiseren. Want dan ben je tien jaar bezig. Als het gemakkelijk was, dan was het al elders gedaan. Door het gebruikelijke behandelpatroon te doorbreken kom je tot iets. Je moet dingen durven en risico's durven lopen, die je overigens wel met elkaar deelt. Maar je mag ze wel nemen. Het is ook mijn taak om mijn mensen daarvoor in bescherming te nemen. Mensen suïcideren zich soms. Dat is een risico maar dat is wel 'all-in the game'. Als we daar maar van leren. Ik wil dat mensen denken, dit is een heel complex probleem, we moeten 'out of the box' denken, dat mag ook en er is veiligheid.

Dat veronderstelt het werken als team in de top. Dat moest ontwikkeld worden toen ik kwam. Natuurlijk waren er ook directeuren die dat niet wilden. En er waren mensen, waarvan ik vond dat ze het niet konden. Ik had met ze gewerkt, zij kenden mij en ik kende hen. Ze dachten oh met Roxanne dat wordt leuk, maar na een jaar dachten ze die wil echt wat anders. Ik loop niet direct voorop in mijn mening, maar als ik iets wil, ga ik heel rustig op dat pad door. Ik zet mijn toekomstbeeld neer en dat blijf ik herhalen. En soms ontdekken mensen dan zelf dat ze het toch eigenlijk niet willen en dan heb je een discussie met elkaar. Van de toenmalige dertien directeuren, zijn er nog vier. Mensen hebben zelf gedacht, ik ga wat anders doen en zijn er soms beter van geworden. Die zijn ergens anders bestuurder geworden, want die waren gewend hun eigen toko te draaien. Die wilden niet onder iemand werken en dat moet je ook niet willen. Ga dan op eigen benen staan. Ik ben nu hier wel eindverantwoordelijk en wil dat de divisies dan binnen de overeengekomen kaders van Altrecht opereren en niet daarbuiten. Het concern moet nu met besef van toenemende concurrentie sterker als een geheel opereren."

KARAKTERISTIEK VAN DE BESTUURSOPGAVE?

"Ik zie het overigens niet alleen als mijn job, maar als een gezamenlijke opgave voor de raad van bestuur. De complexiteit is dat je met een organisatie van professionals werkt. Dus iedereen weet hoe ze het willen en moeten doen. Als bestuurders zijn wij sterk georiënteerd op de buitenwereld, meer dan de professionals die meer intern en op het vak zijn gericht. En de buitenwereld vraagt gewoon dingen van ons die voor een professional dikwijls vragen oproepen. Waarom is dat nou? We doen het toch goed genoeg? Waarom bemoeien ze zich ermee? Waarom geloven ze niet dat we ons best doen? Het is toch vanzelf-

sprekend? Het is complex om de buitenwereld en de binnenwereld met elkaar te verbinden en te overbruggen. Zodat de binnenwereld het zelf ook als leuk en uitdagend beschouwd en niet als opgelegd. Dit willen we zelf, want het is nodig in deze tijd. Het is weliswaar lastiger, maar misschien wordt het ook wel beter zo. Dat idee ontstaat niet vanzelf.

Toen ik zelf nog meewerkend voorvrouw was, stond ik er tussen en kon ik de hele dag laten zien hoe ik het deed. Ik stond ook zelf met mijn voeten in de modder. Lastig is hoe je dat nou het beste voor elkaar krijgt vanuit de bestuurspositie. De reactie is dan al gauw 'jij hebt makkelijk praten, jij zit er niet tussen'. Daarom vergt het dat je de goede mensen kiest. Het is een voorrecht om je eigen mensen te kunnen aannemen op de sleutelposities. Dan heb je dat gesprek over de visie tenminste van tevoren gehad. Waar ga je voor? Daarmee sla je dan de brug tussen het bestuur en de professionals. Je moet echt de goede mensen om je heen verzamelen. Ook dat is een uitdaging die complex kan zijn.

Een andere complexiteit is dat we door de economische crises nu binnen krapere financiële kaders moeten opereren. Vroeger was bijna alles mogelijk. Niet alles kan meer, terwijl we toch de innovatie willen behouden. Dat is voor de komende jaren weer een opdracht. We rekenen op krimp, maar we gaan intern nog meer krimpen dan de buitenwereld van ons zal verlangen. Zodat we ruimte creëren om te kunnen innoveren. Als we namelijk een groot expertisecentrum zijn, dan moet je ruimte hebben om steeds weer nieuwe dingen te doen, ook in een krimpende markt. Anders zijn we op de langere termijn onze positie kwijt.

Dat vraagt ook om een scherpere strategische focus: wat doe je wel en wat doe je niet? En dat is heel ingewikkeld voor hulpverleners - en dat ben ik natuurlijk zelf ook- omdat je daarmee bepaalde patiënten niet meer behandelt die mogelijk tussen wal en schip vallen. Hoofd en hart raken dan met elkaar in conflict. Dat is een persoonlijke spanning die iedereen heeft. Altrecht is eigenlijk een organisatie geweest die altijd alles deed onder één dak, maar we zijn nu wel begonnen om sommige dingen niet meer te doen. Dat is complex, omdat het om mensen gaat en juist om mensen die al extra kwetsbaar zijn."

WAT VOOR REPERTOIRE HEB JE OM DEZE COMPLEXITEIT TE HANTEREN?

"In ieder geval door het niet alleen te willen doen. Je hebt een team nodig. In je directe kring van raad van bestuur, maar ook met je centraal managementteam en met de professionals. Je kunt het niet alleen. De 'beste stuurlied aan de wal' ben je niet zelf, maar die zijn er wel. Je moet alle expertise willen bundelen.

Ik hoef niet de oplossing te verzinnen, als we maar een oplossing hebben of als we er maar samen uit komen. Het gaat om het kanaliseren van de route naar een oplossing, minder om de vraag wie het doet. Alleen als dat mislukt moet je als raad van bestuur wel een knoop doorhakken. Die verantwoordelijkheid heb je ook, maar dat moet je eigenlijk niet te vaak hoeven doen. Je moet zoveel mogelijk de intelligentie om je heen mobiliseren. Ik ben niet de beste psychiater in huis. Ik moet ervoor zorgen dat zij hun werk goed kunnen doen. En ik moet al helemaal wegblijven van de concurrentie met hen. Ik moet hen het podium geven, zodat zij kunnen schitteren.

Mobiliseer ook kritiek. Zeg het vooral wel rechtstreeks tegen de ander, maar praat niet over de ander. Onderzoek het, probeer te reflecteren en ga niet in de verdediging. Laat zien dat je er open voor staat en dat kritiek wordt aangeemoedigd. Ik wil die kritische geluiden ook structureel in mijn managementteam hebben. Dat is goed, dat hebben we nodig en ga me niet naar de mond praten. Hou me scherp. Als we dat niet doen, dan missen we een kans om een probleem wel goed te tackelen en om een beter besluit te kunnen nemen. Of erger, dat we een verkeerde beslissing nemen. Als ik zelf kritiek heb op mensen en dat gebeurt natuurlijk als je samenwerkt, ben ik gewend om heel snel naar iemand toe te gaan. Ik probeer te voorkomen dat het gaat sudderen. Mensen stellen het op prijs als je meteen even langs komt. Ik verwacht andersom ook dat het gebeurt.

Kijk ook goed om je heen en leer van de buitenwereld. Ontwikkel een goed netwerk van aanpalende organisaties en kijk juist ook naar hele andere organisaties. Luister bij voorbeeld goed wat een gemeente wil, wat hen aan Altrecht opvalt, wat hun zorgen zijn. Let op hoe andere stakeholders over je denken en over je praten, wat hun wensen en hun verwachtingen zijn. Ontwikkel daar een antenne voor. Dan krijg je een bruikbare externe spiegel voorgehouden.

Een andere manier voor mijzelf is een intervisiegroep, een podium van gelijkgestemden, waar ik vrijelijk mijn kwesties kan delen buiten mijn eigen systeem. Samen met mijn collega ga ik ook naar een coach. We bespreken praktische zaken, maar blijven daarmee ook in de samenwerking investeren."

HOE VERWERF JE DIT SOORT REPERTOIRE?

"Het moet wel in je persoon zitten. Je moet goed weten hoe jezelf een beetje in elkaar zit en wat jouw manier is die werkt en bij je past. En probeer iemand naast je te hebben die het juist wat anders doet en complementair is. Ik ben

ook gewoon Roxanne met mijn plussen en mijn minnen. Ik kan mijn minnen waarschijnlijk niet ongedaan maken. Die zitten er gewoon in. Zo kan mijn eigen gedrevenheid er toe leiden dat ik soms niet opensta voor kritische geluiden. Ik wil de proactieve en positieve kant benadrukken en niet de pessimistische. Mensen vragen zich dan wel eens af of ik de gevaren en risico's wel voldoende zie. Dat moet ik horen en tegelijkertijd wil ik wel verder gaan. Maar je kunt daarin doorschieten. Ik moet dat spanningsveld hanteren en de maatvoering in de gaten houden.

Ik heb nooit gedacht dat ik voorzitter zou worden. Dingen gaan soms zoals ze gaan. Het is ook niet direct mijn ambitie geweest. Sterker nog, het kan best zo zijn dat ik over vijf jaar weer psychiater ben. Want dat is toch echt het mooiste vak in de wereld. Ik doe het als bestuurder én als psychiater voor de patiënt en niet voor de status. Wat dat betreft hebben de psychiaters voor mij een hogere status. Het gaat eerder om de diepere oriëntatie op het beroep, dan om de status van de positie.

Ik zou geen bestuursvoorzitter van een andere organisatie willen zijn. Het is juist zo aan mijn 'psychiater zijn' verbonden. Je hoeft overigens niet altijd vanuit je eigen professionele vakgebied verbonden te zijn. Maar het delen van dezelfde visie en ambitie is wel van cruciaal belang. Mijn collega is econoom, maar we delen de visie over kwetsbare mensen en hun burgerschap. Die bevologenheid voor de doelgroep moet je delen. Je hoeft misschien bij een bedrijf als Microsoft geen ingenieur te zijn, maar je moet wel een fascinatie hebben voor het idee dat mensen over de hele wereld van elkaar kunnen leren. Het middel is dan de PC, maar er zit een maatschappelijke visie achter."

GEVOELSMATIGE KOPZORGEN, EMOTIONALITEIT OF DILEMMA'S?

"Er zijn inderdaad soms emoties en sociale spanningen. Je draagt en voelt toch de verantwoordelijkheid voor de patiënten die zich hier aanmelden. Je hebt ook een verantwoordelijkheid - en die noem ik niet voor niets in de tweede plaats - voor de medewerkers die hier werken. Daar zitten ook gezinnen aan vast die ervan leven. En als het spannender wordt in de buitenwereld over onze financiering, dan is dat een verantwoordelijkheid die zwaar kan wegen. Wat nu? Welke beslissingen neem je dan? En wat voor gevolgen heeft dat? Gelukkig hoef ik daar niet dagelijks bij stil te staan, want dan zou het werk ook minder leuk zijn. Het moet niet altijd zo zwaar voelen, maar er zijn momenten dat je het wel zo voelt.

Het dilemma is dat het dan toch over doelgroepen kan gaan die je misschien niet meer kunt doen. Ook als er afdelingen gesloten moeten worden en mensen op straat moeten worden gezet. Het is hier niet zo, maar stel je voor dat het financieel niet op orde is en ook niet op orde te brengen is, dan heb je een zinkend schip. Dat weegt dan heel zwaar. Het draait gelukkig goed hier, we sturen erop en we kijken er goed naar. Bedrijfseconomische gezondheid is wel een cruciale conditie om de maatschappelijke opgave waar te kunnen maken.

Ik ben sterk gericht op verbinding, maar soms is het dan lastig om contrair te moeten handelen. Dan kan ik het niet alleen en heb ik een collega nodig als sparringpartner. Daarom wil ik de eindverantwoordelijkheid ook delen. Zo zit ik nu eenmaal in elkaar.”

ROLMODELLEN OF INSPIRERENDE BOEGBEELDEN?

“Zeker, die heb je in je hele leerzame leven en die heb ik nog steeds. Die kunnen in de tijd ook wisselen. Als arts ben je eerst coassistent en dan zit je op een kruik naast een andere arts en dan kijk je af. Die doet het zo, dat vind ik leuk, maar die doet het als een hork, zo moet ik het niet doen. Wat me vooral als psychiater inspireerde was als mensen een goede communicatie met hun patiënten hadden en er een ‘klik’ was. Er waren ook artsen, waarbij ik dacht de patiënt is wel de deur uit, maar die is daar niet gelukkig mee. Ik vind dat er oprechte nieuwsgierigheid in een mens moet zijn. En of het nou een medewerker of een patiënt is, maakt me niet uit. Wil je echt weten wat er zich in een ander afspeelt. Daar gaat het om.

In mijn latere beleidscarrière heb ik persoonlijkheden gezien die zichzelf zijn, die oprecht zijn en geen rol spelen. Ook wel met hun bijzonderheden, maar die echt en geloofwaardig zijn. Die wat van zichzelf laten zien en delen wat hen bezig houdt, ook persoonlijk. Door zichtbaar te zijn, zoals je bent. Dat is wel ingewikkeld, want als je onzeker bent dan lukt dat niet. Je moet ook openhartig kunnen zijn over het feit dat je het soms (nog) niet weet. Als ik dat als bestuursvoorzitter laat blijken, stellen mensen dat op prijs. Het lucht op een bepaalde manier op en mensen voelen als ik een vraag stel, dat ik luister en dat ik het wil begrijpen. Als ik het niet simpel kan zeggen, dan is het probleem niet opgelost. Als iets complex is dan kun je het in hapjes opdelen of volgtijdelijk aanpakken om het overzichtelijker te maken. Maar uiteindelijk moet je een complex probleem simpel kunnen vertellen. Dan snap je het. In de ogen van mijn collega's zou ik soms eerder mijn mening kenbaar kunnen maken een ook sneller moeten beslissen en doorpakken.”

HEB JE BAAT VAN JE BEROEPSVORMING ALS PSYCHIATER IN HET OMGAAN MET COMPLEXITEIT?

“Het is een beetje de kip-en-ei-vraag. Je doet psychiatrie denk ik, omdat je gewoon nieuwsgierig bent. Dat helpt ook als je bestuursvoorzitter bent. Je weet niet precies hoe dat interacteert. Wat wel zo is dat je als psychiater wel veel meer hebt geleerd om de antwoorden van mensen niet gratis te nemen. Je moet altijd denken: is dit nou wat iemand echt wil zeggen of zit er nog iets achter? Niet om het geheim erachter te ontdekken, maar omdat mensen het misschien moeilijk vinden om iets te zeggen of zich er voor schamen. Of omdat iemand angstig is om iets van zichzelf te tonen. Daarmee heb je wel geleerd om mensen enigszins op hun gemak te stellen, maar ook om te onderzoeken wat het is. Je bent gericht op wat iemand wil zeggen. Ik hoor dit, maar wat is de boodschap. Tijdens je opleiding ga je ook zelf in therapie om jezelf beter te leren kennen. Je hebt als psychiater, naast de pillen, ook je persoon die al dan niet een helend effect in de behandeling heeft. De specifieke factoren zitten immers gewoon in de persoon. En daar ben je er een van naast de ander. Het helpt dan wel dat je wat hebt geleerd over jezelf. Dat het leuk en niet zo eng is om te reflecteren.

Die metakwaliteit helpt me in het voorzitterschap. Er zit overigens veel van die kwaliteit in het team, want we hebben op alle niveaus dual leiderschap. Dus psychiaters, én professionals voor de bedrijfsvoering. Je moet wel oppassen dat je dan niet in de concurrentie met elkaar gaat. Niet de betere psychiaterdirecteur willen zijn. Dat ben je ook niet, want dat is die ander. Je moet niet als voorzitter met hen willen concurreren. Soms word je er wel eens op uitgedaagd, maar juist in je rol als voorzitter moet je dat niet gaan doen. Als je het wel doet ben je directeur of manager. Als bestuursvoorzitter wordt er meer van je persoon en je authenticiteit verwacht en minder van je kunnen. De bestuursvoorzitter die gaat concurreren geeft impliciet de verkeerde norm aan: er moet hier geconcurrereerd worden is dan de boodschap. En juist dat is strijdig met wat je in top wilt voorleven. Het gaat erom dat de teamprestatie wordt benadrukt en uitgedragen. Dat hoort bij uitstek bij de bestuurder. Het gaat er niet om wie de beste is, maar om het bereiken van gezamenlijk resultaat.”

3.7 MEINY PRINS, ALGEMEEN DIRECTEUR PRIVA

“Ondernemerschap in de breedte, daar gaat het om”

...DE OORSPRONG...

Meiny Prins leidt sinds 2005 als dochter van oprichter Jan Prins het familiebedrijf Priva. Priva is ooit begonnen met het verwarmen van kassen en gebouwen. Priva ontwikkelt inmiddels al meer dan 50 jaar innovatieve en duurzame oplossingen voor complexe vraagstukken in klimaat- en procesbeheersing. De onderneming ontwikkelt en levert hardware, software en ‘brainware’ voor de meet- en regelapparatuur in de glastuinbouw. De opgebouwde expertise voor de glastuinbouw is ook aangewend voor de ontwikkeling en levering van klimaatbeheersingssystemen voor de utiliteitsbouw. De missie van het bedrijf is gericht op de optimalisatie van een duurzame werk- en leefomgeving van mens en plant, waarin klimaat, water, energie en de interactie daartussen een hoofdrol spelen.

De onderneming wil een bijdrage leveren aan het realiseren van twee basisbehoeften: het vakkundig en verantwoord kweken van voedsel voor iedereen en het creëren van een optimale werk- en leefomgeving voor mensen, dieren en planten. Met een minimale belasting van het milieu. De missie van de onderneming wordt ook weerspiegeld in het nieuwe bedrijfsgebouw in De Lier, De Priva Campus, een CO₂-neutraal gebouw, in een bijzondere en esthetisch fraaie architectuur.

Priva is met haar producten wereldwijd marktleider in de glastuinbouw en heeft daarnaast inmiddels 25 jaar ervaring opgebouwd, nationaal en internationaal, in het specialisme van gebouwbeheerssystemen. Het bedrijf heeft 400 professionals in dienst, heeft vestigingen in acht landen en is in de agrosector in 72 landen actief. Jaarlijks wordt meer dan 15 % van de omzet geïnvesteerd in Research & Development. Het jubileumjaar 2009 werd bekroond met twee awards: Meiny Prins werd uitgeroepen tot Zakenvrouw van het jaar en het bedrijf ontving de CleanTechStar van het Wereld Natuur Fonds.

.....“In de aanloop naar de opvolging van mijn vader volgde ik een studie Bedrijfskunde aan de Erasmusuniversiteit. In dat kader heb ik veel gesprekken gevoerd met medewerkers in het bedrijf, gericht op de culturele en structurele barrières rond innovatie binnen het familiebedrijf. Dat bood mij een uitstekend inzicht waar het bedrijf stond, wat onze identiteit en onze kracht was, maar ook waarin we moesten veranderen en ontwikkelen. Wat zit er in de weg in de cul-

tuur en in hoeverre werkt de structuur tegen om innovatief te kunnen zijn? Mijn vader was het toonbeeld van de creatieve ondernemende pionier en op zijn succes wilde ik voortbouwen. De pionier bepaalde alles, nam initiatief, kocht er een bedrijf bij en besliste vrijwel alles in zijn eentje. Als een bedrijf sterk groeit en 70 procent van de mensen hoger opgeleid is, dan gaat dat niet meer. Als je die mensen niet de ruimte geeft voor eigen ontwikkeling en innovatie, raken mensen lamgeslagen en gaat het bedrijf stagneren. De vraag was: hoe zorg ik er nu voor dat het innovatieve vermogen behouden blijft als de belangrijkste onderscheidende en ondernemende kracht straks niet meer zelf op het podium staat? Een andere conclusie die ik kon trekken uit mijn onderzoek was dat onze klantgerichtheid vervormd was geraakt in 'klantgezwichtheid'. Er was een behoefte aan een meer generiek en gedeeld beeld van de oriëntatie op de klant vanuit een bewuste marketingfilosofie.

Ik stelde vast dat er na ruim veertig jaar een trendbreuk nodig was in de ontwikkeling van het bedrijf, waarover ik overigens goed met mijn vader kon praten. Alles was met hem bespreekbaar. Door mijn aanloop, mijn studie en het feit dat ik nog niet in dienst was, heb ik de tijd gehad om met een zekere rust een eigen visie te kunnen ontwikkelen. Ook de eerste functie die ik kreeg was heel onschuldig en bestond toen ook nog niet: 'Directeur Strategie en New Business'. Het was mooi dat mijn vader daarvoor de ruimte creëerde en we zagen beiden in dat ik mijn positie en gezag zelf moest opbouwen. Gezag moet je verdienen, krijg je niet vanzelf en dat kost tijd.

Het bedrijf was toe aan een nieuwe levensfase in de ontwikkeling. Er was behoefte aan een ander soort ondernemerschap, bestuursstijl en leiderschap. De strategische focus moest worden aangescherpt en er was een ontwikkeling nodig in de cultuur: de gerichtheid op de ondernemer en het exclusieve ondernemerschap in de top moest veranderen naar ondernemerschap en innovatie in de breedte. We hebben verbindende kernwaarden geformuleerd, zijn in een plattere structuur gaan werken, hebben resultaatverantwoordelijkheid lager in de organisatie gelegd en meer ruimte geboden aan onze professionals voor innovatie. Als zo'n proces op gang komt, is het van groot belang voor de bestuurder om er dan ook vanaf te blijven en niet te snel in te grijpen. De cultuur was gericht op 'wachten op de beslissing van de baas'. Nu ging het erom te vertrouwen op het eigen vermogen en de creativiteit van de professionals. Dat past overigens ook meer bij mijzelf als persoon."

DE BESTUURSOPGAVE?

“Eigenlijk ben ik gericht op alle hoofdfuncties die een organisatie heeft. Als topbestuurder probeer je de gaten in te vullen die je nog mist bij je eigen organisatie, omdat organisatie en mensen er nog niet helemaal aan toe zijn. Ik pak dan de voortrekkersrol en probeer voor een deel te compenseren wat we nog niet in de organisatie voor elkaar hebben. De basis moet in ieder geval goed draaien. In het fundament zit de basiskennis op het gebied van ICT, HRM, Financiën, Communicatie, R&D, Logistiek en Productie. Dat fundament hebben we ook een naam gegeven, het is ons ‘Corporate Center’. Ik moet ervoor zorgen dat die basiscondities op orde zijn.

Het tweede brokstuk in mijn aandacht wordt gevormd door de ‘running business’, de omzetkant. Hoe gaat het met de commerciële organisatie? Verloopt onze internationale expansie volgens plan? Mijn zorg daarbij is: heb ik voldoende competente mensen in huis die dat ook voor mij kunnen trekken? Of blijf ik te lang zelf die dingen voortslepen? Daardoor loop je het risico dat processen te traag gaan. Daarin zit wel een stevige uitdaging. En het komt er extra op aan in een dynamische en veranderlijke omgeving. Priva is een hightech bedrijf en de technologische ontwikkelingen gaan ongelooflijk snel. Daarnaast hebben we een hele specifieke domeinkennis opgebouwd vanuit twee kernideeën: ‘hoe produceer je voedsel zo goed mogelijk?’ en ‘hoe maak je het klimaat voor mensen zo goed mogelijk?’ Die kennisontwikkeling houdt nooit op, is onomkeerbaar en vergt dat we voortdurend in de voorhoede willen blijven. Je bent daar dus nooit klaar mee. De organisatie en de mensen moeten daartoe in staat zijn.

Vóór 2005 waren we een export- en technologie gedreven bedrijf, zonder bewuste marketing. Daarna zijn we begonnen met het uitstippelen van een strategische route, waar we ongeveer honderd mensen uit het bedrijf bij hebben betrokken. We hebben een nieuwe richting bepaald, die vervolgens uitgewerkt naar marktwensen en vertaald naar productontwikkeling, producten en technologie. We zijn dat dus veel bewuster gaan doen.

Begin 2000 waren er nog vier verschillende bedrijven onder een financiële holding, met een externe directeur. Dat ging niet goed, deels omdat mijn vader het ook moeilijk vond om zaken los te laten en aan die externe directeur over te laten. Daar komt bij dat een externe manager dikwijls bezig is met het optimaliseren van bestaande processen en minder met het creëren van nieuwe business kansen. Je kunt immers snel in een bedrijf als dit geld verdienen door bijvoorbeeld het R&D-budget drastisch te verlagen. Of een hele afdeling Innovatie naar huis te sturen. Dan is het heel gemakkelijk om snel winst te maken. Maar dat wil

je niet, omdat je juist wilt investeren in de toekomst van het bedrijf. Daarin zit ook het ondernemersbloed. Scoren op de korte termijn past niet in onze bedrijfsfilosofie. We hebben uiteindelijk twee productiebedrijven afgestoten, omdat ze te weinig complementair waren aan onze kerncompetentie: het ontwikkelen van kennisintensieve technologie. Ze pasten niet goed meer bij onze strategische richting. Die focus zit nu in onze twee bedrijfsactiviteiten voor de glastuinbouw en voor de utiliteitsbouw en in de technologische synergie daartussen. De vraag in dit deel van mijn bestuursopgave is hoe snel we autonoom kunnen groeien.

Een laatste thema voor mij als bestuurder, waar ik persoonlijk de meeste affiniteit mee heb, ook een passie voor heb, is business development en innovatie. Vernieuwing in het zoeken van partnerships. Andere manieren van productie introduceren. Kritisch kijken of alle productlijnen nog wel bij de tijd zijn of dat je ze moet afstoten. En ervoor zorgen dat het bedrijf als geheel innovatief blijft. ”

KARAKTERISTIEKEN VAN DE BESTUURSOPGAVE?

“Het overnemen van het karwei van mijn vader was wel spannend om te doen, maar ik kreeg de ruimte van hem. Die ruimte heb je ook in een familiebedrijf, omdat aan het eind van het jaar de winst niet naar de aandeelhouders gaat. De winst gaat terug het bedrijf in. Je hebt dus de financiële ruimte om nieuwe dingen te ondernemen. Gedreven door het idee van continuïteit en de waarde van rentmeesterschap.

De bestuursopgave blijft wel dynamisch en is tijdgebonden. We hebben een heldere visie. Maar als we hier het hoofdkantoor helemaal op orde hebben, het beleid scherper hebben, de internationale kantoren er staan, een internationale organisatie met regiodirecteuren hebben, kortom de visie echt gerealiseerd en uitgebouwd hebben, dan dient zich opnieuw een andere levensfase aan met nieuwe accenten in de bestuursopgave. Maar voorlopig hebben we hier onze handen nog wel vol aan. Daarnaast blijven we in de markt van de voedselproductie, in het bijzonder water voor voedselproductie, terwijl we al wel kijken naar kansen in nieuwe landen, waar de ontwikkeling nog in de kinderschoenen staat. Met ons aanbod hebben we inmiddels wel een ‘pareltje’ in handen dat past bij nieuwe mondiale behoeften en uitdagingen.

Mijn speelveld als bestuurder is door de ontwikkeling van het bedrijf vergroot. Waar mijn vader nog heel sterk zelf bezig was met de individuele klant, wat ik overigens zelf ook graag doe, ligt het zwaartepunt in de aandacht nu veel meer in de contacten met de politiek en overheden. Zorgen dat de boodschap over-

komt, dat we bij het Ministerie van VROM op de kaart staan, duidelijk maken waar we technisch al toe in staat zijn in het bereiken van hun doelstellingen, internationale contacten onderhouden met Chinese en Australische overheden. Kortom het aangaan en onderhouden van structurele relaties met beslissers in de institutionele omgeving is een belangrijk deel van mijn werk als bestuurder geworden. Dan gaat het nog niet eens primair om Priva, maar dan treed ik vooral op als ambassadeur namens een hele sector die ergens voor staat en gaat. In het kielzog daarvan, neem ik natuurlijk wel Priva mee.

Als kenmerkend voor de kerntaken van de bestuurder beschouw ik het faciliteren van mensen, mensen enthousiast maken, constant en consequent dezelfde visie uitdragen. En die visie, die stip op de horizon, is natuurlijk altijd te ver weg. Het gaat er dan om dat iedereen aangesloten blijft en nog steeds op de bagagedrager zit. Daar moet ik goed op letten en dat zou ik beter willen doen. Het gat naar de toekomst wordt gelukkig steeds kleiner en dat is wel heel mooi om te zien. Daarnaast gaat het ook om het nemen van beslissingen als het ergens niet goed gaat. Als er ingegrepen moet worden. Je moet knopen door kunnen hakken, vooral als het om problemen en kwesties gaat die belemmerend zijn voor het bereiken van het langere termijn doel. Mensen begrijpen het beter, wanneer de stip op de horizon bekend en duidelijk is bij iedereen."

GEVOELSMATIGE KOPZORGEN OF DILEMMA'S?

"Als ik ergens over wakker lig, gaat het vrijwel altijd om situaties met mensen. Ik heb nog nooit wakker gelegen en misschien is dat ook niet goed, over dreigend verlies in de bedrijfsresultaten. Daar zijn altijd wel mogelijkheden voor om dat goed op te lossen. Maar menselijke issues, daar kon ik vroeger al wakker van liggen. Bij voorbeeld een directeur aannemen die vervolgens niet blijkt te passen bij de cultuur en de waarden van het familiebedrijf. Die teveel het politieke gedrag meebrengt in de stijl van werken van een grote onderneming. Dan zie je dat er een complete cultuurschok plaats vindt in het bedrijf. Dan moet je ingrijpen in het besef dat je ook zelf daarmee een stukje gezichtsverlies hebt geleden. Dat is nog niet het ergste. Maar dan verlies je ook vertrouwen van je mensen, omdat je die actie zelf hebt geïnitieerd. Dat zijn dingen waar je behoorlijk mee kunt worstelen. Ik denk dat de grootste kopzorg ontstaat als je persoonlijke waarden worden geraakt en in het geding komen. Ieder mens heeft persoonlijke waarden en die draag ik natuurlijk sterk uit naar mijn omgeving en naar mijn mensen. En op het moment dat ik dat niet waar kan maken, omdat er iets gebeurt in mijn eigen bedrijf of door de mensen met wie ik samenwerk, dan is dat heel ongemakkelijk.

Belangrijke waarden voor mijzelf en ook voor Priva zijn, 'toon respect', 'wees betrokken' en 'maak het waar'. Die komen voort uit de oorspronkelijke filosofie van mijn vader. Daar stond al in dat winst geen doel op zich was, maar een middel voor groei en continuïteit. Dat was voor mijn vader al een beginsel in de jaren negentig. En nu is dat ineens heel 'hot'. 'Toon respect' staat heel centraal in onze onderneming. Dat wordt altijd direct als eerste door onze nieuwe medewerkers genoemd als opvallende karakteristiek. Betrokkenheid, vriendelijkheid, openheid, hulpvaardigheid dat zijn vervolgens allemaal elementen van het waardenpatroon. Als situaties en gedragingen van mensen botsen met deze waardenoriëntatie, dan maak ik mij daar wel zorgen over. De competentie die verbonden is met het tonen van respect is 'interpersoonlijke sensitiviteit'. Kort geleden vertelde een concurrent mij dat er iemand van mijn bedrijf was die naar buiten bracht dat het niet goed met deze concurrent ging en dat hij zelfs verlies leed. Dat kan ik me dan bijna niet voorstellen. Dan ga ik er ook achteraan. Ik kwam er achter dat het echt was gebeurd. De betreffende medewerker vond dat hij er goed aan deed om zo te handelen naar een keiharde concurrent: 'ik pak hem waar ik hem pakken kan'. Dat is een oprisping van ongewenst gedrag. Ik lig er op zich niet meer wakker van. Maar onze waarden zijn niet vrijblijvend. En als ze worden geschonden, ga ik de confrontatie aan.

'Wees betrokken' betekent bij ons dat je initiërend, vanuit jezelf de samenwerking zoekt met anderen. Dus bij problemen tussen afdelingen wacht je niet af, maar zoek je elkaar op om het op te lossen. En dat doen we ook naar buiten toe. Je wacht dus niet tot de klant jou boos opbelt of mij als directeur inschakelt, maar je zorgt ervoor dat je het voor die tijd al hebt opgelost.

'Maak het waar' heeft te maken met daadwerkelijk waar maken wat we zeggen. Zo staan we ook bekend in de markt. Het kan bij ons wel eens wat langer duren, omdat het technisch complex is, maar we lossen het wel op.

Verder ervaar ik nou niet direct zware of belastende kopzorgen. Dikwijls zijn het meer luxeproblemen van het ondernemerschap. Zoals bij voorbeeld de vraag: in welk volgend land we de eerste nieuwe vestiging zullen hebben? Natuurlijk kan ik daar een kopzorg van maken. Ik heb nu wel een gigantische kopzorg met een productlijn. Dat zou het hele bedrijf ondersteboven kunnen trekken. Onze twee markten 'agro' en 'building' hadden oorspronkelijk ieder hun eigen R&D, eigen productlijnen, eigen hardware et cetera. Die twee hebben we geïntegreerd. Nu hebben we één R&D en het is logisch dat we ook naar één gemeenschappelijk hardwareplatform gaan. En één modulair opgebouwde procescomputer. Dat bespaart enorm op de R&D investeringen en we krijgen daardoor meer ruimte om te innoveren. Dat is een gigantische klus, want in al die jaren is een enorme

‘spaghettibrij’ van software ontstaan. Deze keuze maakten we in een economisch recessiejaar, waarin onze omzet terugviel van 70 naar 60 miljoen. We investeren tot 18% van de omzet in R&D en die kosten nemen we direct. Dat integratieprogramma vraagt veel van onze middelen, naast de investeringen die al in onze innovatieprogramma’s staan.

Het wordt wat anders als er onwaarheden rondwaren en angsten gaan ontstaan in de organisatie waar je geen grip op hebt. Die angsten komen dan in de buitenwereld terecht, bij de gemeenschap en bij mensen in hun privésituatie. En dat gaat een eigen leven leiden. Dat is wel grillig en irrationeel. We hebben vorig jaar mensen moeten ontslaan. Dat moest om strategische redenen gebeuren. Het betrof onze oude hardwareafdeling en dat heb je het over mensen die al dertig jaar bij Priva werkten. We hadden geen werk meer voor ze, eigenlijk was dat al geruime tijd zo en het was nog niet opgelost. We hadden een oplossingsroute bedacht via uitbesteding naar een partner, waardoor de meeste mensen mee konden met hun werk. Voor een familiebedrijf in de lokale gemeenschap van De Lier komt dat toch hard aan. De arbeidsvoorwaardelijke kant is dan niet zo’n punt. Daar gaan we niet moeilijk over doen. Dat wordt geregeld en lossen we gewoon op. De betrokkenheid van Priva, van de mensen om hen heen en ook van mij persoonlijk was er opgericht dat zij weer zo snel mogelijk aan de slag konden gaan. We hebben er met elkaar voor gezorgd dat die groep van 20 mensen binnen vier maanden weer een baan had. Binnen de gemeenschap ging echter het gerucht dat we 80 man hadden ontslagen en dat het helemaal niet goed met ons ging. Terwijl we het jaar zelfs met een klein plusje hadden afgesloten. En dat raakt me dan persoonlijk, omdat zo’n kwestie in het gevoelige gebied ligt van de waardenoriëntatie van het bedrijf. Daar kwam bij dat ik in 2009 net uitgeroepen was tot Zakenvrouw van het jaar. De naar buiten uitgedragen toekomstvisie van het bedrijf en deze ingreep op de korte termijn heb ik toen wel als een dilemma ervaren. Dat kost veel energie en vergt ook de nodige aandacht om de geloofwaardigheid van het bedrijf overeind te houden. Het betekende dat ik mezelf intensief heb bezig gehouden met alle individuele mensen en ook zelf alle gesprekken met hen heb gevoerd. Ook bij mensen thuis, in het besef dat zij sterk vervlochten waren met Priva. Priva was hun bestaan.”

ROLMODELLEN OF INSPIRERENDE BOEGBEELDEN?

“Eckhart Wintzen heeft me altijd geïnspireerd met zijn bedrijfsfilosofie van zelforganiserende en kleinschalige organisatievormen. Hij was wel een maatje, een sparringpartner en een voorbeeld voor me. Ik heb zijn gedachtegoed verspreid binnen het bedrijf en het zit er nu ook wel een beetje in. Op één punt is er na-

tuurlijk wel een belangrijk verschil. Hij had een dienstenbedrijf en ik heb zowel diensten als producten. En producten ga je niet decentraal organiseren. Dat moet bij ons centraal draaien. Een ander, die ik om zijn enorme innovatiekracht waardeer, is Steve Jobs van Apple. Ook om zijn manier van sturen en kijk op mensen. En Jack Welch van General Electric vanwege zijn kordaatheid. Daar zou ik zelf wat meer van kunnen hebben.”

OVER WELK REPERTOIRE EN KERNCWALITEITEN MOET JE BESCHIKKEN?

“Je moet transparant en echt zijn. Authentiek. Je kunt jezelf niet voordoen als iemand anders. Dat kan niet. En open staan voor kritiek van anderen. Ik ga er nooit van uit dat ik gelijk heb. Het gaat om het vermogen om te luisteren en de waarde daarvan te kunnen inschatten. En vervolgens pas je eigen mening ergens over geven. Die volgorde niet om te draaien, dat is heel belangrijk. Ook een beetje wereldwijd zijn en volgen wat er in het algemeen speelt en mondiaal zoal gaande is. Vooral ook, omdat we in een internationale omgeving actief zijn.

Topbestuurders moeten holistische denkers zijn. En daar ontbreekt het nog wel eens aan. Het is namelijk voor een bestuurder heel gemakkelijk om te grijpen naar de gewone, elementaire managementtechnieken. Wat dan vergeten wordt, is dat degenen die er echt verstand van hebben zich op de werkvloer bevinden. Het enige wat je vaak hebt te doen is te verbinden, te faciliteren dat je die verschillende mensen bij elkaar brengt. Zodat mensen, processen en activiteiten meer met elkaar in verband worden gebracht en dat oplossingen ook meer van daaruit ontstaan. In het begin kost dat een beetje meer energie, maar de revenuen daarvan, het tempo van veranderingen en het draagvlak daarvoor in de organisatie nemen daardoor enorm toe. Bij grote complexiteit, als je nog geen richting kunt aangeven, is het zelfs zo dat mensen zelf initiatief gaan nemen. Dan ontstaan vaak de beste oplossingen. Die visie en houding zijn zowel binnen als buiten de onderneming voor een bestuurder van groot belang. En ‘buiten’ zijn voor mij niet alleen toeleveranciers, partners of dealers, maar ook concurrenten of spelers die raken aan onze business. Het bespreekbaar maken van overlap en complementariteit kan onverwacht ook nieuwe kansen en mogelijkheden opleveren.

Ik heb snel een beeld en een gevoel bij de toekomst van het bedrijf, maar ik ben minder goed in het bepalen van tussenstappen om er planmatig en consistent naar toe te werken. Ik ben een initiator die dingen op de rit zet en als het beheersmatig wordt, laat ik het los. Daarom moet ik mensen met andere kwaliteiten om me heen hebben.

Ik kan nogal gegrepen worden door wat er in de maatschappij gebeurt en daarbij betrokken blijven. Soms verlies ik dan de balans tussen externe en interne aandacht uit het oog. Als ik dat te ver laat komen, drijf ik van de onderneming af.

Het is een permanente opgave om het bombardement van informatie goed te hanteren en te voorkomen dat het chaotisch wordt. Dan kan het gevoel ontstaan dat ik de grip verlies. Dat gevoel blijft hangen en neem ik mee naar huis.

Je moet ook een beslisser kunnen zijn en knopen durven doorhakken. Je hebt niks aan een bestuurder die blijft zweven en draaien. Teveel poldermodel schiet niet op. Ik krijg veel energie van Priva en van de mensen die ik binnen en buiten het bedrijf ontmoet, maar ik word er ook erg door in beslag genomen. Het trekt een stevige wissel op de beschikbare tijd voor je privérelaties.

HOE VERWERF JE DIT SOORT REPERTOIRE?

“Voor mij was het niet zo moeilijk, want ik heb een ‘vreemd’ opleidingstraject gehad. Eerst voor de klas leren staan en toen de academie voor beeldende kunsten gedaan. Daar leer je wel holistisch en in concepten te denken. Creativiteit en creatief denkvermogen bij jezelf ontwikkelen is wel een hele belangrijke kwaliteit. Bij voorbeeld ons gebouw bij binnenkomst, maakt indruk, omdat het een ziel heeft. Je voelt en ervaart Priva in het gebouw. Ik had natuurlijk zelf een schets en een concept aan de architect aan kunnen reiken. Maar we hebben onze bedrijfsvisie en onze kernwaarden als startpunt gekozen. We willen transparantie, duurzaamheid en internationaal perspectief uitstralen. Dat zijn thema’s. Die kun je vervolgens samen met mensen in je bedrijf uitwerken. In één goed voorbereide workshop van drie uur met verschillende werkgroepen, ontstaat er dan een gewenst idee, waarop een je heel gebouw kunt baseren. Je neemt dan niet het werk van de architect over, maar voedt hem met beelden, sferen en gevoelens. Het eerste ontwerp was vervolgens in één keer goed. Je kunt allerlei cursussen volgen, maar het heeft meer te maken met welke methoden je jezelf toestaat om creativiteit te stimuleren. En niet alleen bij jezelf, maar vooral bij anderen.

OMGAAN MET COMPLEXITEIT, DYNAMIEK EN GRILLIGHEID?

“Als je net hebt besloten om naar Mexico te gaan, je mensen daar bezig zijn en er breekt daar een drugsoorlog uit, dan is dat wel even schrikken. Moet je dan je mensen daar wel naar toe sturen, gelet op de risico’s? Er zijn landen in de

wereld waar ik zelfs helemaal niet wil komen. Daarmee begrens ik de dynamiek niet alleen, maar bewaak ik ook de waarden van het bedrijf. Wij doen dus niet mee met corruptie of omkoping, dat past simpelweg niet in onze visie en opvattingen. Ook koop ik mezelf niet in een project in, waardoor ik de concurrentie het vel over de neus haal. Daar begin ik niet aan. Dat zijn keuzen die het helder houden en een deel van de onvoorspelbaarheid en grilligheid, houd ik daarmee buiten de deur.

Er is ook snelheid, versnelling en onvoorspelbaarheid, waardoor ik destijds al tegen mijn vader zei dat jaarplannen maken eigenlijk niet meer zoveel zin heeft. Je kunt nauwelijks, zeker in deze business, voorspellen wat er over drie maanden aan de hand is. Je kunt wel een stip op de horizon plaatsen, maar de weg ernaar toe is niet meer vast te leggen en precies te programmeren. Er zijn wel ambities en kaders. We kampen bijvoorbeeld nu met een componententekort, omdat de chipindustrie onverwacht hard aantrekt. Dat blijft toch tamelijk ongewis van karakter.

Stel dat alle risico's voorzienbaar zouden zijn, dan nog is het onmogelijk je daar voor in te dekken. Daarom heb je dat idee van de 'flexible firm' nodig, een meer dynamische en flexibele organisatie die om kan gaan met complexiteit en veranderlijkheid. Daardoor is het beter mogelijk in de capaciteit snel te kunnen opschalen en ook zo nodig weer kleiner te worden. Ik geloof daarom voor de toekomst sterk in het nut van het werken met netwerkorganisaties. Het betekent dat je het bedrijf richt op waar je echt ontzettend goed, onderscheidend en ook moeilijk in te evenaren bent. En vervolgens in de periferie de bedrijven opzoekt, waarmee je samen de business gaat doen. Omgaan met complexiteit betekent dan enerzijds vertrouwen op het oplossend vermogen van mensen en anderzijds een flexibele organisatievorm creëren, zowel intern als in het samenspel met externe partners. Een organisatie die adaptief genoeg is om met dynamiek om te kunnen hanteren. Het heeft dus zowel met structuur als met cultuur te maken."

3.8 FRANK CANDEL, VOORZITTER RVB LSG-RENTRAY

“Bij systeeminnovaties loopt je motor op kerosine”

Frank Candel is bestuursvoorzitter van LSG-Rentray - ontstaan in 2010 na een fusie - een particuliere, multisectorale jeugdzorgorganisatie met ruim 1600 medewerkers. De medewerkers van LSG-Rentray behartigen het volledige traject van diagnose, regie en aangesloten hulpverlening en behandeling van jongeren met ernstige gedragsproblemen. De behandeling is gericht op terugkeer in de samenleving. Het aanbieden van één aaneengesloten zorgtraject voor jongeren staat centraal en is een stevige ambitie in het sterk versnipperde veld van de jeugdzorg. LSG-Rentray opereert landelijk vanuit verschillende locaties in vier provincies.

...DE OORSPRONG...

“Ik ben veranderkundige, en dat doe ik zowel op het niveau van LSG-Rentray als op het systeemniveau van dit werkveld binnen Nederland. Dat heb ik mijn hele leven gedaan. Ik ben begonnen als bedrijfskundige bij de Rijksgebouwendienst. Van huis uit ben ik arbeids- en organisatiepsycholoog. Ik ben destijds betrokken bij de verzelfstandiging van het Kadaster Gelderland. Daarna heb ik dingen gekozen die maatschappelijk spannend en relevant waren in mijn ogen. Natuurlijk is dat subjectief.

Ik werk graag op onderwerpen wanneer er maatschappelijke ontwikkelingen aan de orde zijn. Aanvankelijk was ik actief op het thema duurzaamheid. Zo heb ik een aantal milieu-informatiepunten voor consumenten samengebracht en Milieu Centraal opgericht. Later, heb ik, samen met anderen, het Nationaal Initiatief voor Duurzame Ontwikkeling opgericht. Daarna verruilde ik de milieuwereld voor de nieuwe vreemdelingenwet van Cohen, en had ik o.a. het vertrek- en terugkeerdossier. Ik kwam in de hoofddirectie van de IND en vervolgens werd ik programmamanager Vreemdelingenketen.

Later ben ik verantwoordelijk geworden voor de verbetering van het TBS-systeem. Als plaatsvervangend sectordirecteur TBS ging ik over het Pieter Baan Centrum en de Forensisch Psychiatrie Dienst. Mijn grote opdracht was het halveren van de recidive in de TBS binnen vier jaar. Dat is ook ruimschoots gelukt. Dat betekende dat TBS als systeem verbonden moest worden met de geestelijke gezondheidszorg. Dat was een hele operatie, maar ontzettend leuk

om te doen. Dat soort type opgaven vind ik boeiend. Het ingewikkelde van het werken als interimmanager is dat je wel altijd een opdrachtgever hebt. Toen dacht ik: nu wil ik gewoon ergens zelf de opdrachtgever van zijn. Mijn uitdaging was, kan ik het toch nog niet een beter doen wanneer ik zelf aan het roer sta. Dat is spannend. Je moet het onderzoeken door het te doen. Het kan immers ook mislukken. Opnieuw een sprong in het diepe. Ik dacht ik ben een interimmanager, hou van hoge dynamiek, dus ik zoek een complexe systeemwijziging waar ik me minimaal vijf jaar lang aan verbind. Toen ben ik bewust op zoek gegaan naar een complexe maatschappelijke organisatie. Ik kwam in 2004 tussen andere mogelijkheden bij de Jeugdzorg uit. Dat was zo'n onvoorstelbare puinhoop in Nederland, daar is een echte systeemdoorbraak nodig. Ik zocht naar een relatief grote uitvoeringsorganisatie met de ambitie tegelijkertijd ook invloed uit te oefenen op het stelsel. Kun je dan wat doen? Wat doe je dan? Hoe zit het dan? Sinds april 2004 zit ik nu hier aan het stuur."

DE BESTUURSOPGAVE?

"Ik stop veel tijd in de Haagse omgeving, de dominante financiers, al gauw een tot twee dagen per week. Mijn instellingen zijn een instrument in het vernieuwingsproces van zorg en hulpverlening. Het betekent dat hier een groot aantal pilots en innovaties lopen, om te laten zien dat het met een andere systeembenadering wel degelijk anders kan en dat ook resultaat wordt geboekt. Daarmee is mijn bedrijf het voorbeeld voor wetswijziging of de aanleiding voor nieuwe financieringsstructuren. Ook hebben we in de afgelopen jaren een aantal nieuwe begrippen in de jeugdzorg geïntroduceerd, zoals de trajectverantwoordelijkheid.

Ik doe de organisatie wel wat aan. Zorginstellingen zijn diesels, die goed ingericht moeten worden met een mooi zorgproces dat na verloop van tijd op orde komt. Maar als je systeeminnovaties doet, dan loopt je motor op kerosine. Dan doen zich politieke momenten voor, waarop je ineens iets moet laten zien. En kansen moet pakken. Mijn directeuren zeggen dan, als Frank roept 'dit is een kans', dan betekent dat extra werk. En zo is dat ook. Dan doe ik ze echt wat aan. Ze presteren allemaal op het topje van hun kunnen. Er zijn zoveel speelvelden dat ik die last gelukkig wel kan verdelen. Ik krijg ook steeds betere mensen om me heen die dat goed oppakken en kunnen laten beklijven.

Ik kan een heel verhaal houden dat ik de wereld wil verbeteren. En dat is ook wel zo. Wat is er nu aan de hand in de jeugdzorg? In essentie gaat het om een paar dingen. De jeugdzorg bestaat eigenlijk uit vier aandachtsvelden en is daarop ook georganiseerd. Als je 'stout' bent ga je naar justitie en kom je in

een JJI, een jeugdgevangenis, als je *'dom'* bent ga je naar de licht verstandelijk gehandicapten sector (LVG), als je *'gek'* bent of je hebt een stoornis dan kom je in de GGZ en als je *'zielig'* bent kom je in de jeugdzorg. Zo is het in Nederland georganiseerd. In elk politiek debat, elke televisie-uitzending, elke krantenkop herken je de invalshoek onmiddellijk. Hieronder zitten negen financieringsstromen, verschillende departementen, verschillende zorgkantoren, zorgverzekeraars, provincies, gemeenten, Europese fondsen. Eén grote chaos. Maar wat nog veel erger is, is dat de maatschappelijke onderklasse en de allochtonen zwaar oververtegenwoordigd zijn bij zowel justitie als de jeugdzorg. Tachtig procent van de groep in de jeugdzorg is aantoonbaar in aanraking geweest met politie en heeft ook vaak voor de rechter gestaan voor een crimineel feit.

De geschetste vierdeling heeft geen enkele relatie met de behandelvraag van de cliënt. Laat staan dat deze ordening een bijdrage levert aan het doel van jeugdzorg in de brede zin van het woord: het weer terugkeren in de samenleving en het leveren van een bijdrage daaraan in een werkend bestaan. Deze ordening werkt in de praktijk dramatisch uit. Je kansen zijn afhankelijk van de indeling in een van de vier genoemde categorieën. Nu loopt alles door elkaar heen. De behandeling heeft veelal geen enkele relatie met wat er écht aan de hand is met de cliënt. Het is een tombola.

Hulpverlening, zorg en behandeling van jongeren met (multi-)gedragsproblemen vergt een fundamenteel andere aanpak. Daarvoor is een dramatische systeeminterventie nodig. Dat beschouw ik als mijn opgave en dat probleem wil ik oplossen. Vanuit de specifieke, mono-problemen is het allemaal nog wel overzichtelijk. Maar bij de hardnekkige, maatschappelijke multi-problemen van tweede, derde generatie werklozen, eenoudergezinnen, derde generatie tienermoeders werkt het niet. Soms criminaliseren we die jongeren, soms psychiatriseren we en soms medicaliseren we ze. In alle gevallen belanden ze vaak in een verkeerde omgeving om effectief te behandelen. Het is een maatschappelijk probleem en daarom moet je het gezin, de buurt, de schil erom heen erbij betrekken. Meer thuis helpen in plaats van plaatsen in een internaat. Alleen als je dat doet, verandert er iets. Je moet er systemisch naar kijken. Dat betekent dat je een nieuw systeem voor de aanpak van multi-problematiek moet ontwikkelen.

Voor een deel zijn wij eindsysteem voor jongeren. Voordat zij bij ons komen, hebben zij al gauw acht behandelinterventies gehad. Voor bepaalde doelgroepen zijn het er zelfs vijftien. Vijftien keer is er dan een serieus team bezig geweest om deze jongeren te behandelen. Zonder resultaat. En tussen al die behandelingen zitten gaten. Als je deze jeugdproblemen echt wilt oplossen, zoals nu ook opgenomen in het SER-advies, dan moet je een probleem in het

beginstadium als een *'ernstig'* probleem benaderen. Terwijl we nu in Nederland een 'zo-zo-zo beleid' hebben: zo licht mogelijk, zo kort mogelijk, en zo dicht mogelijk bij huis. Volgens mij moet je eerst heel goed kijken. Helaas lijkt het erop dat we kijken hebben losgemaakt van behandelen. Er zijn geweldige diagnostische fabrieken gemaakt, zonder koppeling aan behandelinstututen. Je krijgt bijvoorbeeld een analyse LVG (...) met een beetje GGZ of LVG met een beetje crimineel of een zielig gezin met een beetje stoornis. In alle gevallen komt dat in eenzelfde bak terecht bij het bureau Jeugdzorg.

Behandelingsgerichte diagnostiek gericht op crisisinterventie is daarom de eerste belangrijke pijler in onze aanpak. We doen gedegen onderzoek en als dan blijkt dat er bijvoorbeeld sprake is van een trauma, dan koppelen we daar direct een stevige 'evidence based' therapie aan. Ten tweede koppelen we de diagnose en de behandeling aan elkaar. Elke breuk in de primaire relatie tussen behandelaar en kind en de ouders geeft vijftig procent kans op recidive of terugval. Dat betekent ten derde dat je het behandelproces als een traject moet managen, bij voorkeur met één vaste coördinerende professional. Totdat een stabiele situatie is bereikt, het liefst binnen de samenleving. Wij krijgen jongeren binnen die na acht tot vijftien negatieve ervaringen nooit meer een volwassene geloven! Uit onderzoek blijkt dat wij in Nederland weliswaar de gelukkigste jeugd ter wereld hebben. Maar als je pech hebt, dan heb je wel héél veel pech.

We accepteren overigens niet dat nu eenmaal drie tot vijf procent van onze bevolking chronische hulp nodig heeft. Die groep beweegt heen en weer tussen de jeugdzorg, beschermd wonen, de bajes en de psychiatrie. Die realiteit onder ogen zien helpt jezelf en je cliënten.

Een vierde belangrijk punt is dat je bewezen effectief bent in je behandeling. Dat is misschien wel het moeilijkste voor gedragskundigen: 'evidence based' behandelen. Met de relativering daarbij dat van het totale behandelrepertoire op dit moment circa vijf procent echt 'evidence based' kan zijn. Werken in groepen bijvoorbeeld is moeilijk 'evidence based' te maken. In de praktijk hebben we ook veel dingen ontdekt die werken, zonder dat ze 'practice based evidence' zijn. De ideale grootte van een behandelgroep bijvoorbeeld varieert tussen de zes en acht. Ervaring leert ons dat. In de zorg hebben we te maken met mensen die handelen uit overtuiging om andere mensen te willen helpen. Het treurige is dat je vanuit een oprechte overtuiging ook volstrekt de verkeerde dingen kunt doen. Zelfs met feitelijke onderbouwingen blijven ineffectieve overtuigingen recht overeind staan. Onze grote opgave is nu om gedreven, gemotiveerde en overtuigende professionals rationeel te laten opereren in een behandelproces. Contra-intuïtief, soms tegen de overtuiging in, maar wel met betrokkenheid.

Dat doen we dan ook nog in een groepscultuur, waarin een groepsovertuiging soms binnen een uur om kan slaan.

Samenvattend speelt mijn werk zich dus af zowel in Den Haag, als binnen mijn eigen organisatie in Midden- en Oost Nederland. Daaraan ben ik volledig geëngageerd. Ik vind het leuk, geniet ervan, maak veel uren en ik val soms bijna om.”

KARAKTERISTIEK VAN DE BESTUURSOPGAVE?

“Die is in mijn geval eigenlijk een beetje megalomaan. Dat heeft elke bestuurder denk ik. Een missie naar de samenleving, geïnspireerd vanuit een oorspronkelijk christelijke opvoeding. Ik verzin een doel buiten mijzelf. Aan bezit ben ik niet gehecht. Maar ik geniet van de kakofonie in Den Haag en van de soms chaotische processen. Dan stel ik mezelf een doel, waarvan ik weet dat ik het kan halen, maar geen flauw idee heb hoe. Ik weet vrijwel zeker dat iedereen dan gaat roepen, wat jij wilt, dat kan niet. Vervolgens zet ik mezelf onder spanning en ga ik bewijzen dat het wél kan. Het impliceert een tolerantie voor chaos en ongemak. Het is daarmee ook zwaar. Zo’n jaar met een fusie gaat je niet in de koude kleren zitten. Met soms de twijfel of ik niet op de rand en tegen grenzen aan zit.”

HOE GA JE OM MET GEVOELSMATIGE KOPZORGEN OF DILEMMA’S?

“Dat is nog wel ingewikkeld. Gaat het over mijn werk of over mijn persoon? Waar ik ongelooflijk slecht tegen kan, een beetje tot mijn eigen verbijstering, is het verliezen van projecten die ik echt heel relevant vind. Ik weet precies waar ik uit wil komen. Ik heb soms wel met dertig stakeholders te maken op een proces en daar stuur ik ook op. Maar ik draai nooit iemand een loer. Als mij een kunstje wordt geflikt, dan kan ik daar heel slecht tegen. Ik kan ook slecht tegen insinuaties, roddels, beeldvorming en twijfel aan mijn oprechtheid.

Fouten die ik zelf maak, met name in interpersoonlijke relaties, neem ik mijzelf erg kwalijk. Als ik weet dat ik iemand onheus heb bejegend, en dat komt voor, dan lig ik daar echt wakker van. Dat wil ik zo snel mogelijk recht zetten. Waar ik ook last van kan hebben is dat ik (te) veel hooi op de vork neem. In te veel dossiers en in allerlei landelijke organen. Je kunt soms teveel ballen tegelijkertijd in de lucht hebben. Ik wil uiteindelijk niet falen en daar komt die werkdrijf ten diepste uit vandaan. Ik heb vooral behoefte om te bewijzen dat ik er

toe doe. Geen bestuurder zonder een beetje 'gekte'. Het hoort er kennelijk ook wel bij.

Ik werk hard en in de regel slaap ik goed. Van nature ben ik een piekeraar, maar ik heb zoveel dossiers, dat ik geen tijd heb om te piekeren. Over het algemeen ben ik vrij gelijkmatig, positief en optimistisch in mijn gedrag naar buiten. Mijn collega's kunnen mij soms niet helemaal volgen. Ik vraag veel van ze, maar ze leven tegelijkertijd ook wel op mijn energie. Ik geef veel energie, terwijl ik zelf vaak moe ben. Ik heb wel schik in het proces en kan ook wel lachen om mezelf als ik weer iets doms heb gedaan. Maar ik lijd ook nederlagen die ik heel slecht kan verwerken, waar ik maanden ziek van ben. Ik weet dan niet zo goed hoe ik daar mee om moet gaan. De tijd doet dan veel. Rouwverwerking heb ik geleerd, duurt vijf seizoenen. Dat klopt wel ongeveer. Dat geldt ook voor dit soort ervaringen. Ik weet dus dat het overgaat, maar niet hoe ik daar mee om moet gaan. Daar heb ik geen methoden voor."

OVER WELK REPERTOIRE EN KERNCWALITEITEN MOET JE BESCHIKKEN?

"Zoals genoemd, moet je een hoge tolerantie hebben voor chaos, ongemak en hoge complexiteit. Ook moet je een vaag punt aan de horizon hebben, waar je naar toe kunt werken. Daarvan heb ik ontdekt dat het een zeldzame kwaliteit is. Je weet dat je 180 problemen op je pad krijgt en 20 ervan blijken in het proces niet oplosbaar te zijn. Daar moet je mee om kunnen gaan en de stip op de horizon moet dan mee kunnen meanderen in het proces. Je hebt dus een zekere tolerantie nodig voor een bewegend doel en ook voor je eigen waarheden. Op het moment dat ik niet meebeweeg met de eisen die het systeem aan mij stelt en de invloed van de politiek daarop, dan verlies ik de verbinding met nieuwe *stakeholders*. Dan pas ik mijn taal aan, zonder mijn doel en eigen waardenoriëntatie uit het oog te verliezen. Daar denk ik niet eens zozeer over na. Dat gaat vrijwel vanzelf en onbewust. Omgevingssensitiviteit is heel belangrijk. Bestuurders kunnen lang mee, maar als ze vallen dan is het uiteindelijk vaak door een gebrek aan gevoel voor veranderende dynamiek in de omgeving.

Ik blijf open staan voor signalen, want in de basis weet ik dat je altijd iets kunt missen. Dat maakt dat ik alert blijf. Bestuurders die te lang zitten kennen de wereld en zetten dat beeld vast in een blauwdruk en worden minder ontvankelijk voor veranderingen. Terwijl de wereld juist steeds sneller gaat bewegen. Het tempo is echt dramatisch anders en ook daar moet je tegen kunnen en mee om kunnen gaan. De vraag is hoe lang je dat vol kunt houden.

Ik ben altijd heel jaloers op mensen die yoga doen of zo. Ik heb zelf een te grote tuin en soms merk ik dat als ik een hele dag in de tuin werk, dat het een soort reinheid oplevert. Ik heb het gevoel dat ik een ontwikkelingsfase heb doorgeemaakt die ik nog niet helemaal kan duiden. Waar ik altijd goed in was, dat was de scheiding tussen werk en vrije tijd. Zodra ik weg was, was ik vrij en schakelde ik alles volledig af. Dat ben ik sinds een paar jaar kwijt. Tegelijkertijd heb ik er minder last van als het werk me in mijn vrije tijd verstoort. Het loopt wat meer door elkaar heen nu, zonder dat het me ergert. Het gevoel van vrijheid, neem ik voor een deel andersom ook wat meer mee in mijn werk. Ik weet niet of dat nou het begin van het einde is of het einde van het begin, de tijd zal het leren.

Ik ben op zich attent naar mensen, zie als iemand er slecht bij zit en doe er dan wat mee. Ik ben ook wel aanspreekbaar, maar niet op elk moment. Tegelijkertijd kan ik, zelfs als ik tijdig geattendeerd wordt, persoonlijke gebeurtenissen van mijn collega's toch nog vergeten. Ik schrijf dat toe aan de veelheid van dingen in mijn hoofd. Als bestuurder ben ik ook wat meer op afstand gekomen en verkeer ik permanent in een andere werkelijkheid. Daar ben ik niet altijd trots op. Onder druk kan ik soms heel boos worden en ontploffen. Dan heb ik kennelijk geen antwoord of heb ik te lang dingen voor lief genomen. Ik realiseer me dat mensen daar bang van kunnen worden. Meestal leg ik in mijn reacties de nadruk op de goede dingen die gebeuren, maar volgens mijn collega's, mag ik wel wat eerder kritischer zijn."

HOE VERWERF JE DIT SOORT REPERTOIRE?

"Dat is meer geluk dan wijsheid in mijn geval. Ik heb een complexe situatie gekend toen ik jong was, met een ernstig gehandicapt kind in het gezin. Daardoor heb ik een paar kwaliteiten ontwikkeld die over het algemeen van geen enkel nut zijn, behalve in complexe en instabiele situaties. Door die vroege ervaringen kan ik wat gemakkelijker omgaan met de huidige complexiteit van mijn werk. Ik functioneer volstrekt niet in simpele situaties en ben niet bekwaam op plekken waar ik geen rol heb. Het is eigenlijk een situationele kwaliteit. En zodra die situatie er niet meer is, is die kwaliteit weg. In de periode tussen twee klussen voelde ik me vroeger ongemakkelijk en niet in staat tot enige activiteit. Ik kwam dan niet in beweging, miste de adrenaline van de opgave. Mijn vrouw zegt altijd het is eigenlijk verbijsterend hoeveel beslissingen jij elke dag neemt zonder erbij na te denken, maar als ik je vraag wil of je koffie of thee wilt, dan weet je het niet. Je kunt in je rol als bestuurder goed zijn, maar dat wil niet zeggen dat je dat in rollen van het dagelijks leven ook bent."

ROLMODELLEN OF INSPIRERENDE BOEGBEELDEN?

“Ik ben altijd blij als ik mensen tegen kom met een overtuiging. Daar ben ik een beetje jaloers op. Dat is prettig. Meestal zijn mensen die ergens van overtuigd zijn vervolgens niet zo goed in staat om daar ook wat van te maken. Ik heb destijds in de milieubeweging met de grootste fanatici rondgelopen. En dan was ik er zelf sterk op gericht om biologisch voedsel ook daadwerkelijk in het schap van de winkelketens te krijgen. Ik word enthousiast van mensen die een overtuiging hebben en iets willen.

Bij een rolmodel denkt iedereen natuurlijk altijd aan Mandela. Wat ik knap vind aan die man is dat hij in alles wat hij is blijven doen, integer en geloofwaardig is gebleven. Geïnspireerd door een visie. Beter dan wie dan ook. Geloofwaardigheid, dat is volgens mij de kunst. Daarom ben ik er waarschijnlijk zo ziek van als het ondermijnd wordt. Geloofwaardigheid, in mijn eigen rol, kun je maar één keer kwijt raken. De mensen die ik ken in vergelijkbare rollen zijn allemaal kwetsbaar op maar één ding en dat is geloofwaardigheid.

Het probleem van veel rolmodellen is dat het heldendom vaak zijn eigen momentum heeft. Je kunt dus deugen, op een hoog niveau spelen en oprecht geloven in je idealen, maar er soms toch vreselijk naast zitten. Ik ook. Wij hebben nu een winnende formule in de sector en zijn de grootste speler geworden. Tegelijkertijd weet ik dat het ook toeval is. Twee jaar geleden had ik een fusie kunnen doen en als ik dat had gedaan, had ik nu in de hoek gezeten waar de klappen vallen. Dat is ook geluk hebben.”

OMGAAN MET COMPLEXITEIT, DYNAMIEK EN GRILLIGHEID?

“In mijn hoofd zie ik een beeld voor me waar het naar toe kan gaan. Ik kan het weliswaar niet tekenen, maar ik weet bijna zeker dat er ergens een intuïtieve bron in mijn hoofd zit. En er zijn heel veel concepten, waarvan ik weet dat ze niet af zijn. Of dat ik ze niet precies snap. Het is bijna fysiek voor me en in de zin dat ik het aan kan raken. Ik zie het bijna letterlijk voor me en in die zin word ik bijna nooit verrast. Gebeurtenissen kan ik daarom gemakkelijker plaatsen. Het is eigenlijk een mentaal model gebaseerd op het denken in systemen en doorgronden daarvan. Ook zien dat er ergens hiaten zijn in mijn denken of waarneming. Ik neem op de een of andere manier ongelooflijk veel waar. Dat houd ik op een cerebrale manier ergens zo gegroepeerd vast, dat ik ze kan herkennen op het moment dat ze nodig of manifest zijn. Vaak kan ik tijdens een gesprek door een vraag of een opmerking ineens weten hoe het zit. Achteraf denk ik

waarom heb ik dat gevraagd of gezegd, maar het klopt wel. Dat gaat dus heel intuïtief. Je moet er ook tegen kunnen dat je het een tijdje niet weet en je oordeel of opvatting uit moet stellen.

En misschien weet je het wel nooit.”

3.9 JOOP VAN OOSTEN, OUD-BESTUURSVORZITTER KONINKLIJKE BAM GROEP

“Je moet het allemaal ontdekken”

Joop van Oosten, civiel ingenieur, is voorzitter van de raad van bestuur van de Koninklijke BAM Groep. De onderneming is in een periode van tien jaar door fusies en overnames (o.a. NBM, HBG, Wilma, AM) uitgegroeid tot de grootste bouwer van Nederland en behoort tot de top van Europa. Koninklijke BAM Groep is beursgenoteerd, realiseerde in 2009 een omzet van 8,3 miljard euro en heeft 28.000 medewerkers in dienst. BAM is actief op vijf Europese thuismarkten in de sectoren Bouw, Vastgoed, Infra, Publiek-private samenwerking, Installatietechniek, Consultancy en Engineering en in Facility Management. Op 1 oktober 2010 gaf Joop van Oosten het stokje over aan zijn collega bestuurslid Nico de Vries. Joop van Oosten begon in 1976 bij het bedrijf als werkvoorbereider. Werd vervolgens projectleider, bedrijfsleider, manager projectrealisatie, directeur BAM Vastgoed, directeur BAM Utiliteitsbouw en trad in 1995 toe tot de raad van bestuur. In 2005 werd hij voorzitter van de Groep.

...DE OORSPRONG...

“Ik ben hier niet in één keer vanuit het heelal gekomen, heb niet ineens deze functie gekregen. Ik ben lang geleden bij BAM begonnen en heb alle sporten van de ladder beklommen. BAM is in die tijd gegroeid en ik heb die groei mee mogen maken. En uiteindelijk ontdek je dat je voorzitter bent van een hele grote BAM. Dat is een heel ander bedrijf dan waar ik destijds ben gaan werken. Je groeit naar zo’n functie toe. In iedere carrièrestap leer je weer nieuwe dingen. Ik weet nu precies hoe dat werkt. Als je de stap maakt, dan blijkt dat je een aantal vaardigheden toch nog niet hebt. Dat je die opnieuw moet ontwikkelen of dat het toch wat anders is dan je dacht. Ook dat leer je onderweg door te doen.

Aanvankelijk had ik niet direct een fascinatie voor de gebouwde omgeving. Mijn vader had een klein bouwbedrijf met 25 mensen en deed in hoofdzaak verbouwingen en onderhoud. Dus het ambacht heb ik wel van huis uit mee gekregen. In Delft heb ik de techniek verder ontwikkeld en kreeg ik belangstelling voor de organisatiekant van het vak. Ik ben vervolgens in de uitvoerende bouw op een project gaan werken. Daar leer je organiseren en met mensen omgaan. De belangstelling voor beton raak je dan steeds meer kwijt. Bij de overstap van de uitvoerende bouw naar de vastgoedontwikkeling, overigens in eerste instantie tegen mijn zin in, heb ik eigenlijk pas ontdekt dat je voor iemand bouwt.

Waarom wil iemand dat gebouw hebben en wat doet hij ermee? Toen ontstond mijn fascinatie voor de gebouwde omgeving en ben ik pas andersom gaan denken. Ik vind nu ook de esthetica van een bouwwerk belangrijk, maar je hoeft niet uitsluitend voor het architectuurjaarboek te bouwen. Dat wordt soms te ver doorgevoerd, maar ik ben wel graag trots op een gebouw. Ik ken ook gebouwen, waar we bij betrokken zijn geweest, waar te veel bezuinigd is. Achteraf denk ik, dat hebben we niet goed gedaan.”

DE BESTUURSOPGAVE?

“Op deze plek ben ik voor een deel met het buitengebeuren bezig, als boegbeeld van de onderneming. Alles wat hoort bij het zijn van een beursvennootschap. Binnen ben ik er vooral op gericht dat iedereen zijn werk kan doen. Dat de raad van bestuur als een team functioneert, dat de individuele leden in de raad zich senang voelen, hun inbreng kunnen leveren, en dat de directies van de werkmaatschappijen kunnen functioneren. Dus eigenlijk ben ik binnen vooral heel conditionerend bezig. Daar hoort ook de aandacht bij voor opvolging en oog voor het belang van diversiteit in de samenstelling van de top. Daarin zijn we misschien wel te lang op het klassieke spoor gebleven: die route voert je via de bouwplaats naar de top.

Daarnaast, en dat is eigenlijk wel logisch, heb ik ook voor een deel een commerciële functie. Er zijn immers altijd mensen die de hoogste baas willen zien en spreken. Dat geldt zeker voor mijn relaties uit het verleden die ook zelf in hun eigen organisatie doorgegroeid zijn. Die het net als ik ook leuk vinden om dat aspect van hun werk samen te doen. En in een enkel geval zijn er klachten en dan wordt er soms toch verwacht dat de baas zelf verschijnt. Ook dat hoort er bij.

Wat ik ook heel belangrijk vind, is de zorg voor samenhang in de BAM-gemeenschap in de vijf verschillende landen. Dat de bedrijven met elkaar in contact komen en blijven, dat er verbinding ontstaat tussen mensen. De expansie van de onderneming was min of meer voltooid toen ik aantrad. Mijn voorganger, Wim van Vonno, heeft het bedrijf zijn huidige vorm gegeven. Ik heb het vooral belangrijk gevonden ook het voordeel van de schaalgrootte te benutten. Dat lukt alleen als je van elkaar weet wat er allemaal speelt, als de bedrijven elkaar kennen en opzoeken, elkaar ook wat gunnen en samen willen werken. En dat ook grensoverschrijdend doen. In het begin is er koudwatervrees, zijn er mensen die schroom hebben om Engels te gaan spreken. We beheersen het geen van allen voor honderd procent, zijn geen van allen in Oxford geboren. Als je daar eenmaal doorheen bent en je over je schroom heen zet, dan zie je dat er voordelen ontstaan. Overigens zonder er een rondreizend circus van te maken, want

voordat je het weet vindt iemand het prachtig om alleen maar in een vliegtuig te zitten. Dan krijg je bestuurlijke drukte om niets.

In mijn bestuursperiode heb ik hoogtepunten en dieptepunten beleefd. Ik heb de periode meegemaakt met een recordrendement in 2007. Dat getal hadden we nog nooit bereikt. De cijfers van 2009 daarentegen waren, als gevolg van de crisis en de invloed daarvan op vastgoed, buitengewoon slecht. Ik heb de pieken en de dalen dus mogen meemaken.”

HOE BELEEF JE DAT ALS VOORZITTER?

“Als je met zo’n negatief bericht naar buiten komt, dan heb je het zelf al verwerkt. Je ziet het eenvoudigweg gebeuren. Je vraagt je wel af of je het niet hebt laten slippen en misschien teveel op de automatische piloot hebt gestuurd. Maar de eigen emotie is dan al achter de rug. En dan het slechte nieuws brengen, dat hoort erbij. Het bericht naar de buitenwereld is een openbaar bericht, dat gaat net zo snel naar buiten als naar binnen en de inhoud moet altijd consistent zijn. Dat is zowel leuk als lastig om te doen. Je moet dan op een aantal verschillende niveaus schakelen. Je moet je altijd realiseren hoe het verhaal zowel buiten als binnen wordt opgepakt. Ook wat je alleen binnen vertelt, sijpelt op een of andere manier door naar buiten. Je kunt dus nooit twee typen verhalen vertellen.”

BRENGT BEURSGENOTEERD ZIJN NOG IETS EXTRA'S MET ZICH MEE?

“Dat valt eigenlijk wel mee. Ik weet niet beter, heb het nooit anders gedaan. Het hoort er gewoon bij en zit in de opvoeding naar deze plek toe. Ik heb het ook niet als een bezwaar ervaren.”

WAT IS KENMERKEND VOOR DE BESTUURSOPGAVE?

“Dat vind ik lastig om zo in een keer te beantwoorden. Het heeft met je persoonlijkheid te maken hoe je deze functie oppakt en invult. Mijn voorganger heeft ook wel een beetje als voorbeeld gediend. Ik doe het natuurlijk weer wat anders, maar ook ik probeer het op een bindende manier te doen. Wij van BAM en wij als team doen het zo. En zoals ik al zei, bij elke stap die je zet in je loopbaan, groei je er meer in.

²⁷ Het gesprek met Joop van Oosten vond plaats voor zijn terugtreden op 1 oktober 2010. Begin november bracht zijn opvolger het nieuws naar buiten dat er grote aanvullende voorzieningen op vastgoedposities waren genomen met een daaraan gekoppelde winstwaarschuwing. Dat bericht wierp een schaduw over zijn afscheid.

Ik denk niet dat het uniek is zoals ik het doe, maar wel persoonsgebonden. Er zijn meer mensen in de wereld die dit kunnen. In je loopbaanontwikkeling zijn er veel momenten waarbij het toeval ook een rol heeft gespeeld. Ik heb het niet allemaal zo voorzien. Ik ben 35 jaar geleden ook niet begonnen met het idee om aan de top van BAM te eindigen. BAM zag er overigens toen heel anders uit. Wel had ik het idee dat ik steeds na vijf jaar wel iets anders wilde en dat ging in werkelijkheid ook wel ongeveer zo.”

WAT ZIJN DE GEVOELSMATIGE KOPZORGEN OF DILEMMA'S? EN HOE GA JE DAAR MEE OM?

“Die kom je tegen op elk management- en directieniveau, maar ze zijn wel steeds anders. Je moet je steeds realiseren dat je een onderdeel bent van een groter geheel, dat je het gehele speelveld moet blijven overzien en proberen te begrijpen hoe dat speelveld in elkaar zit. En als je dan uiteindelijk bestuursvoorzitter bent van BAM, blijkt dat het speelveld nog veel groter is geworden. Het beheersen van dat speelveld wordt steeds lastiger en is eigenlijk onmogelijk. Je moet keuzen maken: waarover maak je je wel en waarover maak je je niet druk. Ik heb mezelf vooral druk gemaakt over het feit dat we met elkaar de crisis niet goed zagen aankomen. Het heeft kennelijk tijd nodig voordat bedreigingen duidelijk zijn en dat het besef breed doordringt. In het begin ben je collega's aan het overtuigen en het duurt even voor het bedrijf begint te begrijpen dat er echt wat aan de hand is. Vervolgens treft iedereen voorbereidingen. Dan blijkt toch dat het onvoldoende is geweest en dat de crisis veel heviger, harder en dieper is dan gedacht. Op een bepaald moment denk je met je rug tegen de muur te staan. Je komt er met elkaar ook wel weer uit, maar daarvoor heb je andere oplossingen nodig en moet je met andere scenario's gaan werken.”²⁷

Er zijn mensen die graag overal sommen over maken en mensen die liever ergens over praten en proberen te begrijpen hoe het gaat. Ik ben niet van de sommen, wil wel een sommetje kunnen maken, maar ik wil de hoofdlijnen weten van de ontwikkelingen die ik kan verwachten. Wat zijn de gevolgen? Waar zijn we kwetsbaar? En waar zien we nog kansen? Ik heb collega's die wel liever sommen maken. Dus ieder doet het op zijn eigen manier. Je hebt het allebei nodig om tot goede afwegingen te kunnen komen. Een betrouwbare berekening helpt in het denken. En ook als het een ander helpt om tot een besluit te komen, doe het dan vooral. Maar ik ben zelf liever van de hoofdlijnen. De rode draad, de trendmatige ontwikkeling proberen te ontdekken en waar dat kan het enigszins te kwantificeren. Ook mezelf de vraag stellen: is het wel logisch dat het zo gaat? Wat heb ik in het verleden meegemaakt? Wat hoor ik van

anderen? Vervolgens ontwikkelt zich bij mij een beeld. En dan kan ik uiteindelijk voor mezelf een richting bepalen. Dat het alleen maar intuïtief zou gaan is niet waar, maar intuïtie speelt wel een rol. Intuïtie wordt gevoed door ervaring en door logisch nadenken, door gezond boerenverstand.

Natuurlijk kan zo'n proces ook emotioneren en twijfel oproepen, maar ik heb een karakter dat ik zaken redelijk van me af kan zetten, denk ik. Mijn adagium is dat je een keer per maand een keer niet mag slapen. Maar als het meer dan een keer per maand is, dan moet je actie nemen. Dat zeg ik ook tegen mijn mensen.

Ik heb het vermogen om dingen gestructureerd te doen. Dat is versterkt door mijn ingenieursopleiding. Niet alle problemen in een keer te lijf te gaan. Dat kan ik toch niet behappen. Eerst dit en dan dat. En besef maar dat er dingen zijn die je overkomen, waar je niks aan kunt doen.

Als er lastige kwesties zijn, dan zijn er mensen die onmiddellijk gaan roepen we moeten dit doen of dat doen. Dan is mijn eerste reactie altijd: nee, zitten en er eerst rustig over praten. Maar ook dat heb ik moeten leren. Niet gelijk handelen. Eerst de situatie goed met elkaar bekijken. Het betekent aan de andere kant dat ik ook niet direct sta te juichen als er iets geweldig leuks gebeurt. Even dempen is dikwijls mijn eerste reflex. Het niet verdringen, maar zeker niet vergroten. Rust in het spel brengen en de juiste proporties met elkaar bepalen. Ik was vroeger heel erg direct op de bal, maar gelukkig heb ik bazen gehad die mij er op wezen dat ik effectiever kon zijn. Je ziet het anderen doen, dat het helpt en dat inspireert dan om het zelf anders te gaan doen. Het is een praktijkleerschool. Wat voor mij werkt, is als ik het zelf in mijn hoofd op een rij heb staan. Als mijn vrouw vraagt hoe is het vandaag gegaan, dan is mijn antwoord nog wel eens: dat vertel ik je morgen. Ik ben er dan nog niet uit.

We hebben gelukkig geen historie met grote botsingen tussen mensen. Natuurlijk is er bij ons ook wel eens wat, maar als er een 'clash' is, ga ik eerst maar eens luisteren naar wat mensen beweegt. Om dan vervolgens vrij snel te kiezen. Ik laat het niet lang duren. In het verleden was ik geneigd om in zo'n situatie mensen naar elkaar toe te praten. Dat doe ik tegenwoordig alleen nog maar als ik denk dat het enige zin heeft. En anders grijpen we snel in en wisselen spelers. Je moet het niet te lang laten dooremmeren. Dit is anders van aard dan een zakelijk vraagstuk. Het gaat om mensen waar je ook vaak zelf wat mee hebt. Dat ervaar je anders en er kunnen hele lastige beslissingen nodig zijn. Maar dit is gelukkig geen bedrijf waar mensen in en uit vliegen. Mijn verantwoordelijkheid is dat de goede leiders op de juiste posities zitten. Als blijkt dat het plaatje niet klopt, of dat ik iets over het hoofd heb gezien, of dat het uit de hand is gelo-

pen, dan mag ik dat natuurlijk ook mezelf verwijten. Je moet je wel realiseren dat mensen soms totaal anders kunnen reageren dan je had verwacht. Ook dat heb ik moeten leren. Het is iedere keer weer nieuw, iedere keer weer anders.”

ROLMODELLEN OF INSPIRERENDE BOEGBEELDEN?

“Mensen verwachten vaak dat ik dan een icoon als Nelson Mandela ga noemen. Voor mij is het allemaal wat dichterbij. Het begon met een goede leerschool thuis. Vervolgens heb ik het geluk gehad dat mijn eerste baas bij BAM mij de ruimte gaf. Die liet mij dingen doen. Ik had als ingenieur een opleiding die op een BAM-bouwwerk toen niet gebruikelijk was. De houding daar was, wat kom jij hier doen, jij bent niet van de praktijk. Zo gaat dat, maar mijn baas gaf mij de ruimte. Ik heb nooit vergeten hoe belangrijk dat is. Ruimte en vertrouwen geven aan mensen tot het tegendeel bewezen is. Dan groei je, kom je ook verder en krijg je vrijheid om jezelf te ontwikkelen.

Een ander voorbeeld is Wim van Vonno, mijn voorganger. Die gaf ook ruimte en vertrouwen en hij heeft me bovendien dat rust nemen voorgehouden. En ook de wijze waarop hij het concern vorm heeft gegeven, de grenzen van de onderneming heeft verlegd. Verder kijken, anders denken. De wereld blijft veranderen en wij moeten mee veranderen. Niet zo stabiel maar in bewegende beelden denken. Altijd gericht op het ondernemerschap en een beheersbare expansie van de onderneming. De werkelijkheid van vandaag is niet de werkelijkheid van morgen. Het blijft altijd veranderen en accepteer dat, ga er in mee en gebruik dat nou juist. Vecht niet tegen verandering. Die dynamiek is er en maak er gebruik van. In 1982 heb ik Wim van Vonno leren kennen. Jarenlang zei ik meneer tegen hem en uiteindelijk is daar een warme vriendschap uit gegroeid.”

OVER WELK REPERTOIRE MOET EEN BESTUURSVORZITTER BESCHIKKEN?

“In principe heb je twee modellen. Je hebt het Nederlandse, meer Rijnlandse model, van de bestuursvoorzitter in een meer collegiaal bestuur. En je hebt het Amerikaanse, meer Angelsaksische model met de CEO. Ik zit in het eerste model. Daar voel ik me wel bij, zij het dat het wel eens wat lastiger is als je soms wat zou willen doordrukken. In het andere model krijg je nog wel eens van die ‘glamour-CEO’s’. Dat is absoluut niet waar ik mij bij thuis voel en iets dat ik mensen ook niet aanraad. Dan gaat het veel meer over de persoon en helemaal niet over het bedrijf. Het moet over het bedrijf gaan. Je bent weliswaar een persoon, maar het gaat over je rol in het bedrijf. Iedere week in het Stan Huygens-

journaal staan is echt niet goed. Dat moet je helemaal niet willen. Af en toe in de krant staan mag, maar moet functioneel zijn voor BAM.

Ik vind het belangrijk dat mensen een vak hebben en hun vak beheersen. Dat je weet waar het over gaat. De business zelf beheersen. Je hoeft niet te kunnen timmeren, maar je moet wel de complexiteit van bouwwerken, de bouwprocessen en de technieken kennen. Je moet weten hoe dat werkt.

En je moet absoluut iets hebben met mensen. Je mag een bedrijf aansturen van deze omvang en dat is toch een gestapelde piramide, hoe je dat schema ook maakt. Zelf ben je niet uitvoerend bezig, maar je zorgt dat mensen dingen doen. Dan moet je wel iets met die mensen hebben, weten dat ze goed in hun vel zitten, hun functie waar kunnen maken en kunnen groeien. Want met elkaar moet je een markt veroveren. Dat kan alleen maar als ploeg. En dat vergt een vertrouwensrelatie in het bedrijf. Wij hebben een heel mooi formeel rapportagesysteem, maar dat systeem is waardeloos als het niet op vertrouwen gebouwd is. Door contacten en door weten. Je moet investeren in mensen en in vertrouwen en ook laten zien dat je dat vertrouwen belangrijk vindt. Anders functioneert dat formele systeem niet. Ik geloof niet in alleen procedures en zeker niet in een afrekencultuur. Maar ook dat mooie van het directe contact gaat wel eens fout. Ook dat is geen garantie voor honderd procent succes. Ik ben geen sociaal academicus, geen softie, maar gewoon civiel ingenieur uit Delft. Ik ben wel milder geworden op mijn oude dag.

Mijn valkuil is dat ik soms te veel vertrouwen op de balans tussen de formele en informele systemen. Die is er niet altijd. Het kan ook zijn dat deze manier van besturen, dit BAM bestuursmodel, bij een volgende schaa sprong van de organisatie dan ook niet meer werkbaar is.

Je moet ook financieel en commercieel inzicht hebben. We bouwen niet alleen maar om de mooie gebouwen en bruggen. We willen er uiteindelijk een boterham mee verdienen en het bedrijf voort laten bestaan. De continuïteit van het bedrijf staat voorop. En daar hoort bij dat je goed weet hoe de financiële kant van het bedrijf in elkaar zit. Daar heb je een kompas voor nodig en dat maak je samen met je collega's, uiteraard in het bijzonder met de CFO. Alleen daar mag je niet op blind varen, je moet ook altijd je eigen oordeel vormen. Juist de verdiepende discussie met elkaar is waardevol. Naast de feitenkennis ontwikkel je ook wel een soort buikgevoel over hoe de dingen gaan. Dat is voor mij natuurlijk ook gebaseerd op 35 jaar ervaring bij dit bedrijf; iemand die een paar keer is geswitcht van bedrijf zal het ongetwijfeld anders doen.

Commercieel moet je mogelijkheden willen blijven zien. Ook dat leer je wel onderweg. Ik ga er nu niet zelf meer achteraan zoals vroeger, maar wijs anderen op kansen. Mijn rol nu hangt af van mijn netwerk en hoe mijn eigen contacten zijn. Onze positionering als Europees bouwbedrijf helpt ons daarbij. De representatie van het bedrijf en de boodschap naar buiten is mede bepalend voor de beleving van BAM en hoe men naar BAM kijkt. Ook dan ben je commercieel bezig. Het gaat dan niet om louter presentatie van feiten, maar vooral om de selectie en de toonzetting van de boodschap.

De bouwaffaire brak uit in 2001 en was in 2005, toen ik aantrad, grotendeels achter de rug. De hele affaire speelde een heftige rol in het bedrijf en mensen schaamden zich er voor om te zeggen dat ze bij een bouwbedrijf werkten. Die bedrijfstrots groeide daarna weer. Mijn houding was steeds, ik kan het uitleggen, maar ik wil het niet goed praten. Wij in de bouw dachten dat we onze eigen wetten konden maken en zelfs dat we boven de wet stonden. Er waren mensen die vonden dat ze niets fouts deden. Vooroverleg was ooit legaal en men veronderstelde dat het oogluikend werd toegestaan. Dat is natuurlijk een grote misvatting. We hebben als sector veel leergeld betaald en grote imago-schade geleden. Soms komt het verleden nog wel eens ter sprake, het is een open zenuw in het bedrijf. Dit mag gewoon nooit meer gebeuren. Integriteit is overigens een breder begrip voor ons. We hebben daar complete trainingsprogramma's voor opgezet en we doen er nog steeds heel veel aan. Dat is een hele cultuuromslag geweest. Het kon niet anders dan via de harde weg afgebroken en afgeleerd worden en het is goed dat het zo is gegaan.

We maken ook een punt van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Natuurlijk is er ook een commercieel belang, maar in de kern willen we dit echt. We moeten een betere wereld achter laten dan we aantreffen. En de gebouwde omgeving moet daar een duidelijke bijdrage aan leveren. Mijn rol is geweest om dat mee uit te dragen. De raad van bestuur moet ook daarin voorbeeldgedrag tonen. Daar is intern nooit discussie over geweest.

Tenslotte moet je als voorzitter ook een gezonde twijfel hebben. Is alles wel juist wat er wordt verteld? Is de analyse wel volledig en juist? Zelf nadenken over dingen. Is het probleem wel goed gedefinieerd of is het breder? Of juist kleiner? Twijfel ook als bron om de juiste proportie van kwesties te bepalen en als impuls om zelf tot een goed oordeel te komen."

HOE VERWERF JE DIT SOORT REPERTOIRE?

“Ik heb het vooral gaandeweg geleerd. Of ik het goed heb geleerd, weet ik ook niet, maar ik heb het wel zo gedaan. Het was voor mij een praktijkleerschool met nauwelijks enige aanvullende opleiding. Nu sturen we mensen naar Harvard of Insead, maar dat was geen gewoonte destijds. Het is doorleven en ervaren. Je moet vooral jezelf geen geweld aandoen. Je bent wie je bent. Daar hoeft je geen karikatuur van te maken, maar ga niet opeens anders handelen. Zorg dat je jezelf blijft en ga niet iemand imiteren. Zorg ervoor dat je authentiek blijft.

Soms maak je een heftige bergetappe mee en moet je dieper ingrijpen dan je dacht. Met respect voor mensen, juist als je ze ook goed kent, moet je dat toch kunnen doen en ook dan jezelf blijven. Dat gaat je niet in je kouwe kleren zitten.”

OMGAAN MET COMPLEXITEIT, DYNAMIEK EN GRILLIGHEID?

“De internationalisering heb ik ervaren als een grote verrijking. Dat bleek een vernieuwende impuls voor de onderneming en weer leerde ik wat nieuws. Het is wel lastiger. Afgezien van de taal heb je met verschil in cultuur en traditie te maken. In al die landen is dat anders en komen ze op een andere manier tot besluiten. Kijken ze naar een raad van bestuur met andere verwachtingen. In sommige culturen ben je de alleenheerser. Als jij wat zegt dan is het zo, ook al zeg je de grootste onzin. In Nederland zullen ze zeggen ben je helemaal gek en spreken ze je gelukkig tegen. Wij hebben als BAM die stap gemaakt, het is gelukt en op papier heb je dan een mooi gespreid bedrijf over vijf landen. Maar dan moet je daar je voordeel mee gaan doen. Dat betekent toch iets voor taal en een keuze voor Engels als voertaal in de raad van bestuur. Het is absoluut complexer, maar het betaalt wel uit. Het heeft echt meerwaarde.

Door de nieuwe schaal zijn we bij de grote jongens in Europa gaan horen, spelen we mee in de eredivisie. Je moet je dan ook wel gaan verdiepen in de culturele tradities van die verschillende landen. In het begin heb je dat helemaal niet in de gaten, maar gaandeweg herken je patronen. Met Belgen hebben we de taal ongeveer gemeen, maar het gaat echt totaal anders. De netwerken zitten dichter op elkaar en door elkaar heen, veel meer dan wij dat gewend zijn. Het echte besluit wordt aan tafel tijdens de lunch of het diner genomen. En Engelsen zijn van nature wat meer geneigd om de voorzitter te volgen en gaan de discussie vaak niet aan. Je moet het allemaal ontdekken.”

²⁸ Bert Heemskerk overleed enkele maanden na het gesprek, op 22 maart 2011, op 67-jarige leeftijd na een kort ziekbed.

3.10 BERT HEEMSKERK, OUD-BESTUURSVORZITTER RABOBANK

“Je hebt geen IQ van 150 nodig, maar wel een groot uithoudingsvermogen”

...DE OORSPRONG...

Bert Heemskerk was van 2003 tot 2009 voorzitter van de raad van bestuur van de Rabobank.²⁸ In de periode Van 1991 tot 2002 was hij voorzitter van de raad van bestuur van F. Van Lanschot Bankiers. Daarvoor vervulde hij aanvankelijk diverse managementfuncties bij de AMRO-bank en na de fusie met de ABN-bank, was hij directeur-generaal Binnenland van ABN AMRO.

Bert Heemskerk studeerde filosofie en theologie en daarna economie. In 2009 verscheen zijn boek ‘Een gezonde krimp’, waarin hij zijn visie geeft op de crisis in de financiële wereld. Hij gaat daarin op zoek naar de oorzaken en de rol van de verschillende spelers. Maar hij schetst vooral ook een toekomstvisie: de financiële wereld krijgt de kans om beter en duurzaam uit de puinhopen te herrijzen en weer een solide steunpilaar te worden van gezonde economische ontwikkeling. Hij pleit voor een nieuwe ethiek in de economie. Niet op de eerste plaats gericht op winstmaximalisatie maar op dienstbaarheid aan de gemeenschap.

De Rabobank Groep is een in Nederland gewortelde mondiale Food & Agri bank voor en door klanten en wil bijdragen aan duurzame economische ontwikkeling. Rabobank is actief in 48 landen en heeft wereldwijd 10 miljoen klanten. Gemeten naar het kernvermogen behoort de Rabobank tot de 25 grootste banken ter wereld. Er zijn ongeveer 60.000 mensen werkzaam bij de bank. De lokale Rabobanken en hun leden en klanten vormen het coöperatieve kernbedrijf van de Rabobank Groep. Eind van de negentiende eeuw is het bedrijf ontstaan als een verzameling kleine boerenleenbanken. De coöperatieve structuur en de lokale verbondenheid zijn de belangrijkste en ook onderscheidende kenmerken gebleven.

DE BESTUURSOPGAVE?

“Toen ik in 2003 aantrad was er onenigheid binnen de raad van bestuur en er waren diverse bestuursleden vertrokken. Mijn eerste doel was eigenlijk om weer eensgezindheid en een goed functionerende raad van bestuur te creëren. Want die hadden we niet op dat moment. Ook de president van de raad van commissarissen, Lenze Koopmans, was toen betrekkelijk nieuw en ook daar had een

soort turn-around plaats gevonden op het gebied van 'corporate governance'. Daarvoor functioneerde de raad van commissarissen eigenlijk als een ouderwets bestuur boven een directie. Het bestuur van de coöperatie die niet full-time was, maar eigenlijk opereerde in een 'one-tier board' systeem, zoals dat in een Anglo-Amerikaanse context gebruikelijk is. De voorzitter van de RvC nam ook deel aan de vergaderingen van de raad van bestuur. In Nederland kennen we dat al lang niet meer, maar bij coöperaties was dat nog aanwezig. Vlak voor mijn komst werd dit bestuursmodel opgeheven. Er kwam een echte RvC met een toezichthoudende functie die niet stuurde of meebestuurde zoals dat vroeger was. Dat was nieuw en ook nieuw was dus een raad van bestuur die goed zou moeten functioneren. Dat was voor mij de eerste opgave.

En wat toen ook al speelde, eigenlijk een lange termijn doel van Lenze Koopmans en mijzelf, was er voor te zorgen dat mijn eigen opvolger weer uit de eigen gelederen van de bank zelf zou voortkomen. We waren van mening dat ervaring met het bankiersvak en verbinding met de cultuur van de Rabobank cruciaal was gebleken voor de positie van bestuursvoorzitter. Ik kwam van buiten, mijn collega Hans ten Cate kwam van buiten en de opgave was om er voor te zorgen dat er weer goede aanwas van binnenuit zou komen voor de bezetting van topfuncties.

Een derde belangrijke opgave was het goed formuleren van een consistente buitenlandstrategie. Tot aan mijn aantreden was de buitenlandstrategie van Rabobank eigenlijk een samenraapsel van wat er zo'n beetje gebeurd was en daar gaf men de naam van een strategisch doel aan. Terwijl het dat helemaal niet was. Het was vooral door opportuniteit gedreven. Men vond in zijn algemeenheid dat ook Rabo in het buitenland actief moest zijn, maar waar precies de focus zou moeten liggen en met welke begrenzing dat was in hoge mate onduidelijk. Het was een combinatie van Nederlandse bedrijven bedienen en voor een klein stukje Food & Agri, maar dat was niet winstgevend. Binnen de buitenlandorganisatie was er eigenlijk een grote weerstand tegen een sterke focus op Food & Agri.

De buitenlandmensen die bij Rabobank zaten kwamen vrijwel allemaal van de ABN AMRO. En ik dus ook. Aangezien ik zelf langs een omweg via Van Lanschot bij Rabobank was gekomen, was bij mij die ABN AMRO saus er al een beetje van af. Ik kon er daardoor wat nuchterder naar kijken. Alle mensen die in het buitenland opereerden of daar verantwoordelijk voor waren, vonden dat Rabo iets soortgelijks moesten doen in het buitenland als ABN AMRO. Dus de grote Nederlandse bedrijven bedienen, investment banking en treasury-activiteiten doen.

Dat was ik destijds ook zelf gewend te doen bij ABN AMRO. De strategie van Rabo was gewoon een kopie van de ABN AMRO strategie. Dat vond ik fout.

Ik ben toen eigenlijk rigoureuus begonnen met het sterk terugbrengen van de investment banking activiteiten. Dat bleek achteraf een hele gelukkige ingreep, want dat was een van de belangrijkste redenen waarom Rabo beperkt geïnfec-teerd was in de kredietcrisis. Niet met de omvang van bij voorbeeld de por-tefeuille van Royal Bank of Scotland of ABN AMRO. We hebben deze activiteiten teruggebracht tot proporties die passen bij de identiteit en het imago van Rabo. En vervolgens heb ik stevig ingezet op de focus 'Retail Food & Agri', ongeacht het land. Dus boeren financieren in het buitenland en ook de handelsstromen op het gebied van Food & Agri. Ik wilde dat we consistent werden in binnen- en buitenland, verbonden met de traditie, de cultuur en het gedachtegoed van de Rabobank. Maar in alle bescheidenheid, ik heb niks uitgevonden. Ik moest het alleen zeggen. Ik kreeg grote oppositie en uiteindelijk heb ik de tegenstanders geconfronteerd met iets wat je niet zo graag doet, het machtswoord inzet-ten. Als jullie niet willen dan stap je maar op. Die discussie heeft overigens wel ruim een jaar geduurd. Toen ik kwam verdienden we ongeveer 10 miljoen euro met Food & Agri in het buitenland en op het gebied van investment banking verdienden we toen al 200-300 miljoen euro. Dus die weerstand was op zich wel begrijpelijk. Men zei het is allemaal wel prachtig de focus op Food & Agri, maar er is geen geld mee te verdienen. Die strategische keuze betekende ook dat de macht van de investment bankers verminderde en de macht van de op het agrarische bedrijf gerichte commercial bankers nam toe. Dat waren meestal wat bescheidener mensen.

In de tweede fase van mijn bestuursperiode ben ik vervolgens sterk gaan focus-sen op duurzaamheid, zowel in Nederland als daarbuiten. Daarin hadden we al wel een traditie in Nederland. Maar dat we in het buitenland biotechnologie, en windmolens zouden gaan financieren, dat was niet gebruikelijk. Er waren wel aanzetten voor financiering van duurzame energie activiteiten, zonne-energie en ook de agri-gebonden duurzaamheidsactiviteiten, maar de nadruk daarop als een 'line of business' dat was toch nieuw. Die periode werd nog sterk geken-merkt door beschouwende en ethisch getinte opvattingen over duurzaamheid, maar de praktische realisatie stond nog in de kinderschoenen. En degenen die waarschuwden voor het hoge risicoprofiel van deze activiteiten hadden natuur-lijk gelijk. Het was en is nog steeds bijzonder risicovol. Het is 'non proven' in veel gevallen. Zelfs bij windenergie, waarvoor we de modellen hebben hoe je dat winstgevend kunt doen, blijft het riskant. Immers als energieprijzen of subsidie-beleid veranderen, dan zit je snel met een probleem. Externe omstandigheden zijn dus sterk bepalend. En die variëren ook nog van land tot land. In landen

als China en India wordt windenergie sterk gesubsidieerd en in andere landen helemaal niet. In Saoedi-Arabië is zonne-energie midden in de woestijn totaal mislukt. Mijn stelling was dat Rabo op het gebied van biologisch gebonden energie afkomstig uit houtsnippers of uit biologisch afval, de topkennis moest vergaren en in huis moest hebben. Dat is een continue proces, maar we kunnen nu rustig zeggen dat Rabo op dat gebied een leidende, grote bank is.

Een vijfde opgave, een beetje in lijn hiermee, was om de coöperatiegedachte te internationaliseren. Tot mijn komst was Rabo een Nederlandse coöperatie die in Nederland coöperatief bankierde door het belang van de klant voorop te stellen. En ook op die coöperatieve basis veel terug geeft aan de gemeenschap. Lokaal is Rabo een verstrekker van subsidies en fondsen voor goede doelen. Dat is jaarlijks tussen de 50 en 80 miljoen euro, variërend van wielersport tot invalidenorganisaties. Dat komt voort uit het coöperatieve doel om een stuk van wat je verdient terug te ploegen in de maatschappij. Maar in het buitenland waren we, zoals gezegd, een kopie van ABN AMRO. Daar was het gewoon zoveel mogelijk winst realiseren en wegwezen. Dat was de mentaliteit, gewoon geld verdienen en voor de rest geen flauwe kul. Mijn keuze was om het succes van het coöperatieve model in Nederland vanuit een traditie van meer dan honderd jaar te kopiëren in het buitenland. Om daarmee andere, armere landbouwgebieden te kunnen helpen. Vijf jaar geleden hebben we daarom de keuze gemaakt om 100 miljoen euro te investeren in coöperatief-achtige banken in agrarische ontwikkelingslanden. Gericht op het stimuleren van lokaal succesvolle banken. Zo hebben we in Tanzania een belang genomen van 35 % in de National Micro Finance bank en ook in Ruanda in een grote bank. Het ging om investeringen van 25 tot 40 miljoen euro. Dat lijkt niet zoveel, maar dat waren wel investeringen in de grootste banken daar. In Zambia namen we een belang van 30% in de op twee na grootste bank, in Paraguay in een bank voor de agrarische sector en in China een klein belang in de Agricultural Bank of China, de grootste bank van China. Ook in Brazilië zijn we gaan participeren in een Braziliaanse coöperatieve bank. Kortom, ook in dit opzicht stond ik een consistente en consequente internationalisering van de identiteit van de Rabobank voor. Maar, nogmaals ik heb het niet uitgevonden. Ik heb bewust ingezet op het doorzetten van een eigen, onderscheidende strategie voor Rabo. En niet voor het kopiëren van de strategie van een andere bank, wat ik overigens ook een hele gevaarlijke strategie vond.

Op de bovengenoemde opgaven heb ik sterk mijn stempel gedrukt en daarin ook een voortrekkersrol vervuld. Daarnaast zijn ook andere grote dingen gebeurd in mijn periode. Zo hebben we met succes het aantal banken teruggebracht in Nederland van 350 naar 150. De coöperatiestructuur is bijgesteld en de rol van de centrale kringvergadering daarin. In lijn met mijn opdracht heb

ik verder het management development systeem op de rit gezet, met name gericht op het toptniveau. Het bestond eigenlijk nauwelijks. Dat was ook een probleem in de coöperatie. Het toptalent zat altijd ergens lokaal, voelde zich daar verbonden, maar werd nooit verder ontwikkeld. En dat is iets wat ik wel heb overgenomen van ABN AMRO. Hun MD-systeem was echt top. Zo'n jaar of tien geleden kwamen vrijwel alle financiële topmensen bij banken of ondernemingen bij ABN AMRO vandaan. Het belangrijkste kenmerk ervan was, en voor Rabo was dat nieuw, om er een groepsprogramma van te maken voor het toptalent uit de gehele Rabo-organisatie. Dat betekende niet alleen een investering in gemeenschappelijke ontwikkeling en opleiding, maar ook een verplichting om elders ingezet te worden."

WAT IS KENMERKEND VOOR DE BESTUURSOPGAVE?

"Het is niet iets typisch Rabo, maar als je iets wilt bereiken waar geen communis opinio over is, dan is het allerbelangrijkste je top en toezichthouders overtuigen. Dat was dikwijls nog het gemakkelijkste. Je had natuurlijk ook daar mensen die ja zeiden, omdat ze dachten die Heemskerk zal het wel bij het rechte eind hebben. Maar tegelijkertijd waren het wel grote veranderingen. En dan zijn de reacties ook, moet het eigenlijk wel of moet het zo snel of iets dergelijks. Maar dat was daar toch eigenlijk het minste probleem. Het grootste probleem is om aan de basis alle neuzen in één richting te krijgen. Dat is altijd een langdurig proces in iedere organisatie, dus ook bij Rabo. Er zijn meerdere jaren over heen gegaan. Het is niet zoals je dat soms in een Amerikaanse organisatie hebt, waarbij iedere negen maanden een andere strategie wordt afgekondigd. Die snel wordt uitgewerkt met McKinsey, wordt neergezet en vervolgens gaat iedereen dan die kant op. Zo is dat niet binnen Rabo. Dat is per definitie een extreem democratische organisatie, waar je heel veel moet overleggen. Bijvoorbeeld de samenvoeging van 350 naar 150 banken heeft eindeloos en 'nachteloos' overleg geëist met toezichthouders en bestuurders. Dan moeten ergens in een provincie drie banken die al honderd jaar zelfstandig zijn met een eigen lokaal bestuur gaan fuseren. Die moesten dan met elkaar het 'kalkoengesprek' over het kerstmenu gaan voeren. Dat zijn processen, waarbij je moet bereiken dat de mensen het zelf gaan doen. Dat is heel eigen aan de Rabobank. En als je dat niet bereikt, dan gebeurt er ook niks. Destijds, als directeur-generaal bij ABN AMRO, kon ik zeggen dit gaan we doen en we doen het zo. En dan zei iedereen na wat discussie 'ok' dat doen we. Bij Rabo gaat dat heel anders. Daar moet je hele lange vergadersessies doorlopen met allerlei gremia die allemaal vinden dat ze er iets over te zeggen hebben. Eigenlijk zoals in de politiek. Maar, als eenmaal die consensus er was, dan ging het ook altijd heel snel. Inhoudelijk is het

misschien nog niet eens zo complex, maar het vergt een hoge tolerantie en ook het geduld om in nauw samenspel met de lokale banken op een gezamenlijke bestemming uit te komen. Je hebt er geen IQ van 150 voor nodig, maar wel een groot uithoudingsvermogen.”

OMGAAN MET COMPLEXITEIT, DYNAMIEK EN GRILLIGHEID?

“Ik denk dat mensen die aan het hoofd staan van een organisatie een ‘wilsfi-guur’ moeten zijn, of ze dat nou laten blijken of niet. En de meesten laten dat niet blijken. Je moet iets echt willen en als je iets wilt, dan moet je het volhou-den. Dat is ontzaglijk belangrijk, want als je niet weet wat je wilt of je gaat van ‘hot naar her’ bij de minst geringste weerstand, dan ga je om of sla je om. Dan gaat het echt verkeerd. Ik wil mezelf niet vergelijken met Rijkman Groenink, maar als hij merkte dat zijn gekozen strategie niet werkte, dan sloeg hij om. In plaats van het vol te houden, ...tenzij. In de periode dat ik bestuursvoorzitter was bij Rabobank heeft hij drie keer de strategie van ABN AMRO veranderd. Het is belangrijk om consistent door te zetten op een keuze, met alle legale en goede middelen die er zijn in een democratisch geleid bedrijf.

Daarnaast vond ik het altijd belangrijk om goed te kunnen verwoorden wat je met zijn allen wilt. In vergaderingen, bijeenkomsten en speeches dat uitdragen. In strikt juridische zin heeft de voorzitter van Rabobank Nederland niks te zeg-gen over een lokale bank. Maar de voorzitter moet wel trachten dat die gehele organisatie die feitelijk door ‘checks and balances’ één geheel is, zich ook echt als een eenheid gedraagt. Dat betekent dat de boegbeeldfunctie heel belangrijk is. Verwoorden voor alle mensen wat we met zijn allen willen. En dat ook neer-zetten op een wijze, waarvan men zegt: dat vinden we goed, dat vinden we mooi en daar gaan we voor. Taal en verbeelding zijn cruciaal. Dat is ook terug te vinden bij mijn voorgangers. Herman Wijffels kon dat als de beste en ook over Lardinois spreekt men nog steeds in de organisatie. Ik deed het op mijn eigen wijze met een totaal andere achtergrond. Ook mijn opvolger, Piet Moerland is een man die op de zeepkist kan staan en consensus weet te creëren.”

WAT ZIJN DE GEVOELSMATIGE KOPZORGEN OF DILEMMA’S? EN HOE GA JE DAAR MEE OM?

“Erg belangrijk in mijn carrière was, dat ik een volgorde heb doorlopen van verschillende functies binnen ABN AMRO naar voorzitter bij Van Lanschot en vervolgens bestuursvoorzitter van Rabobank. Het voordeel voor mij was, ik was

toen 58, dat ik het gevoel had ik ga gewoon de dingen doen, waarvan ik vind dat ze goed zijn en probeer die met zijn allen te bereiken. En als ze het niet pikken, dan zoeken ze het maar uit. Vanuit een redelijk onthechte opstelling. Als ik dat vergelijk met de periode toen ik directeur-generaal bij ABN AMRO was, dan ben je op een jongere leeftijd toch eerder wat zenuwachtiger, hoewel ik op zich niet zo'n type ben. Dan stond het zweet soms in je handen. Je moet maar falen als je veertig bent. Die faalangst had ik helemaal niet meer als bestuursvoorzitter bij Rabobank, maar heb ik vroeger wel een paar keer in andere topleidende positie gehad.

Bij al die jonge topmensen vind ik die benoemingen daarom altijd een beetje gevaarlijk. Hoewel je natuurlijk een goede greep kunt hebben. Ook als ik naar mezelf kijk, de fouten die ik begaan heb en de keren dat ik er naast zat. Daarvoor heb je toch een stuk rust en een zekere gelatenheid nodig. De relativering ook, dat als het een keer niet lukt, de wereld niet vergaat. En met het besef, wat ik ook voorstel, daar zal de wereld nooit door vergaan. Je kunt je eigen keuzen en inspanningen daardoor wat meer in perspectief plaatsen. Dus je houdt ook een beetje een gulden middenweg aan. Maar wel heel duidelijk een andere koers uitzetten. Ik had zelf al zoveel keren meegemaakt dat dingen die je voorstelt ook mis kunnen gaan. In eerdere functies ontdekte ik ook wat bepalend is voor succes en voor falen. Goede ervaringskennis en –kunde telt zwaar en vind ik erg belangrijk in dit soort topfuncties. Dat geldt minder voor een bedrijf als Google, want daar telt meer hoe je de toekomst uitvindt. Maar voor grote banken, grote ondernemingen in de Food et cetera, die een lang verleden met zich meedragen, is het van het belang dat de topleiders, een langere periode meegemaakt hebben en daardoor weten wat het wel en wee kan bepalen in zo'n grote organisatie."

HOE GA JE OM MET DE 'ZWARE BERGETAPPES'?

"Voor een deel heb ik op sommige onderdelen niet bereikt wat ik wilde. Dat moet je accepteren. Ik had bijvoorbeeld het idee om ook gewoon buiten Nederland een coöperatieve structuur in te voeren. En dan ook Amerikanen of Polen toe te laten bij onze centrale kringvergadering. Nou als je daar aan begon was het 'amme nooit niet'. Dat is me ook niet gelukt. Ik ben wel blijven zeggen dat als er over twintig jaar geen buitenlanders deel uit maken van de centrale kringvergadering, dan gaat Rabo reddeloos verloren in het buitenland. Ik geloof niet in een volwassen wereld, waarin uitsluitend hard wordt gewerkt voor het genereren van dividend voor ons en 'that's it'. Dat vereist medezeggenschap. Ik hoop dat het zaadje dat ik geplant heb zal kiemen en dat het toch een keer

gaat gebeuren. Als het niet gebeurt, wordt de Rabo een soort VOC in Nederland met allemaal verstandige mensen, waar een goede winst gemaakt wordt, maar waar niets nieuws gebeurt. Het buitenland dan als een soort wingewest. Dat gaat een keer mislopen, dat weet ik zeker.

Het is dus accepteren dat je niet alles kunt bereiken. En ook dat dingen kunnen mislukken. Mijn focus op 'Food & Agri' heeft er bijvoorbeeld ook een keer toe geleid dat we \$ 200 miljoen verloren. Of dat we een grote investering van \$ 50 miljoen pleegden in een onderneming op het gebied van duurzaamheid die we volledig verloren. Dat gebeurt dus ook allemaal. Dan komt het er op aan om vol te houden, in weerwil van sceptische reacties. Je moet ook geluk hebben, want je kunt het natuurlijk niet hebben dat het je drie of vier keer overkomt."

WAT WAREN DE BESTUURLIJKE DILEMMA'S?

"Het moeilijkste is als collegae niet meegaan. Daar kan ik wel wakker van liggen. Ik heb eigenlijk nooit wakker gelegen van zaken. Maar waar ik wel wakker van lag, was als je onmin had en het zakelijke en persoonlijke met elkaar verweven raakte. Met mensen waar je heel nauw mee moest samen werken. Dat is eigenlijk het ergste wat je kunt overkomen. Ik heb een paar keer een beslissing moeten nemen om een collega uit het bestuur te zetten. Dat is eigenlijk het grootste dilemma waar je voor staat. Moet je dat doen, blijf je zo iemand meenemen en voor het beste hopen of moet je consequent zijn? Die persoonlijke dilemma's zijn het lastigste.

Meestal meende ik bij een dilemma wel te weten, waar de keuze naar toe moest gaan. Ik heb met mijn achtergrond in theologie en filosofie nooit expliciet iets gedaan, maar bij een topfunctie heeft het mij geholpen een visie te verwoorden voor mezelf. Daar heb je misschien een voordeel ten opzichte van anderen die dat mogelijk pas na hun pensionering gaan doen. Je kunt teruggrijpen op inspiratiebronnen in de filosofie en de ethiek die al wat langer bestaan. Daar kwam ik eigenlijk proefondervindelijk achter. Maar ik vind niet dat je per se filosofie moet gaan studeren om een goede bestuursvoorzitter te kunnen zijn"

ROLMODELLEN OF INSPIRERENDE BOEGBEELDEN?

"Nee, die heb ik eigenlijk nooit gehad. Ik heb nooit een rolmodel of iemand gehad, waar ik me aan spiegelde. Ik ben ook niet iemand die biografieën leest, maar probeer eigenlijk altijd een beetje mijn eigen weg te vinden. Ik ken uiter-

aard wel mensen die ik extreem goede bestuurders vind. Dat gold bijvoorbeeld voor Wim Duisenberg, een fantastische persoon in zijn rol als centraal bankier. Maar op het gebied van commercieel bankieren heb ik dat niet gehad in de afgelopen tien jaar. Wel lang geleden, Van den Brink, een van de eerste bestuursvoorzitters van de AMRO. Dat vond ik een inspirerende man en een heel goed bankier. Zowel Duisenberg als Van den Brink stonden boven de materie. Ze kenden de materie door en door en konden er daardoor boven staan. Beiden hadden ze ook visie, wat moest en wat niet moest. En ze konden dat ook heel goed verwoorden.

Inhoudelijke deskundigheid vind ik van groot belang voor een topbestuurder. Als je kijkt naar de leiders van grote bedrijven, dan waren ze dat, midden en ook nog tegen het einde van de vorige eeuw. Denk aan mensen als Anton Philips, de havenbaronnen en Albert Heijn, de vleesgeworden grootgrutter. Dat waren allemaal mensen groot geworden in het vak. Daar zaten toen geen mensen die om de drie of de zes jaar wisselden, van buiten kwamen en vanuit algemene managementvaardigheden op die posities gezet werden. Het is opmerkelijk dat er nu voorzitters zijn die echt geen benul hebben van hun product, hoe het in elkaar zit en hoe het gemaakt wordt. Dat kan wel even, maar op de lange termijn vind ik dat niet goed. En dat geldt niet alleen voor bankieren. Het is riskant, omdat zo iemand toch de mogelijkheden of de beperkingen van het product of de dienst onvoldoende kent. We kennen inmiddels nogal wat voorbeelden van mensen die van buiten kwamen op topfuncties, weliswaar iets goed deden met het bedrijf en het goed verkochten, maar het bedrijf zelf nooit goed ontwikkeld hebben. Die soms wel en soms ook niet aandeelhouderswaarde gecreëerd hebben. Duurzame waardecreatie vergt gevoel voor historie en voor de lange lijn in de ontwikkeling van een bedrijf.”

OVER WELK ANDER REPERTOIRE MOET EEN BESTUURSVOORZITTER BESCHIKKEN?

“Voorop staat in ieder geval kennis van de materie. Niet alleen theoretisch, maar vooral ervaringskennis. Dat is extreem belangrijk. En je moet visie hebben, je moet weten hoe het naar voren kan gaan. Niet alleen hoe het goed ging, maar wat je daar vervolgens mee gaat doen. Als je visie verkeerd is, dan lopen alle mensen verkeerd achter je aan. Vervolgens zijn wil en doorzettingsvermogen belangrijk. Men ziet dat niet zo graag, zeker in een democratische maatschappij als Nederland. Iedereen wil een beetje mee kunnen praten, en dat moet ook. Coachend leiderschap is vanzelfsprekend, maar je moet wel de leider willen zijn. Je moet leiding willen geven. Ik heb daarom als eerste het

180 graden beoordelingssysteem bij Rabo afgeschaft in het MD-systeem. Je moet zelf weten wat je wilt, waar je naar toe wilt, wat je wilt bereiken en hoe ongeveer. Daar helpt niemand je bij. En dat is ook niet aan te leren.

Je kunt een ander nog wel vragen ter correctie, maar je zult het toch zelf in belangrijke mate moeten doen. Je moet sterk op je eigen kompas kunnen en willen varen. Je moet het zelf weten en willen. Je kunt een ander helpen bij keuzen en afwegingen, maar uiteindelijk moet je zelf bepalen waar je wilt komen. Als je het zelf niet weet, is het ook heel lastig anderen mee te kunnen nemen. Dat is misschien wel een contra-indicatie voor de bezetting van de toppositie.

Topfuncties vereisen meer tot zeer veel. Het doet een stevig beroep op je fysieke en mentale uithoudingsvermogen. En als het dan niet een eigen keuze is van mensen, dan houd je het ook niet vol. Je moet het ook leuk vinden. En zoals eerder gezegd, je moet je verhaal goed kunnen uitdragen. Met uitstraling heb ik niet zoveel, maar je moet het verhaal begrijpelijk en op een overtuigende wijze voor iedereen kunnen neerzetten.”

HOE VERWERF JE DIT SOORT REPERTOIRE?

“Die vraag is me veel gesteld. Ik heb aangegeven hoe het bij mij is gegaan en dat is eigenlijk een zigzagbeweging. Er is niet één route die leidt tot succes. Wel geldt, weet wat je wilt, ga er voor en zeg ook wat je wilt. De eerste personeelsmanager die ik bij AMRO ontmoette zei tegen me, theologie daar doen we niet zoveel mee. Filosofie, logisch leren denken, daar kunnen we wel wat mee. Maar hij gaf me geen salaris dat paste bij een academicus. Dat heb ik toen ook afgewezen. Ik was anders nooit op mijn eigen pad gekomen. Je moet je dus zelf goed bewust zijn van je kwaliteiten en wat je wilt. Een latere directeur vroeg me eens wat ik wilde worden, waarop ik zei: uw functie lijkt me ook wel wat en de raad van bestuur vind ik ook boeiend. Dat leverde me de kwalificatie op dat ik hooghartig was. Ik wilde naar het buitenland, daar was mijn vrouw het mee eens en dan ga je jezelf daarvoor positioneren. Niets komt van zelf. Je moet echt weten wat je wilt. Dat weet je nooit helemaal precies, maar je eigen agenda moet je goed in het vizier hebben.

En natuurlijk heb je daarnaast ook geluk nodig. Het kan door pech faliekant mis gaan. Mijn eerste grote krediet in 1971 was een krediet van \$ 5 miljoen, het was al langs iedereen gegaan en goedgekeurd. En gelukkig werd ik nog net op tijd gewaarschuwd door een goede relatie dat het bedrijf failliet zou

gaan. Dat ging dus nog net goed. Anders was ik op mijn 29e als jonge bankier degene geweest die het grootste verlies had gegenereerd.

Ik ben niet van de opvatting dat topbestuurders worden geboren. Dat is onzin, want het gaat ook om veel ervaring, kennis en training. MD-programma's voorzien vooral in een gemeenschappelijk kader voor mensen en in kennis, maar leveren geen topbestuurders af. Het vormt wel een soort 'elite' binnen een bedrijf, een klas met een gedeeld referentiekader en levert inspiratie om dingen samen te bereiken en een organisatie op de kaart te zetten. Dat is vooral de waarde ervan."

3.11 ANJA GROOTOONK, GEMEENTESecretaris ALMERE

“Je moet deugen”

...DE OORSPRONG...

Anja Grootoonk is sinds juli 2008 gemeentesecretaris en algemeen directeur van de gemeente Almere. Eerder was zij voorzitter van de raad van bestuur van de Koninklijke Auris groep en korpschef van politie in Noord-Holland Noord. Na haar studie aan de pedagogische academie was Anja aanvankelijk enkele jaren leraar in het voortgezet speciaal onderwijs. Daarna was zij actief als districtsbestuurder voor de Industriebond FNV en later districtshoofd. Vervolgens werd zij regionaal directeur arbeidsvoorziening in Twente.

Almere behoort met ruim 190.000 inwoners inmiddels tot de grotere steden van Nederland. De gemeentelijke organisatie werkt met 2000 medewerkers aan het dagelijkse beheer van de leefomgeving en aan de ontwikkeling van de stad. Een meerkernige stad van water en groen met verscheidenheid en differentiatie en met bovenregionale voorzieningen. De stad staat aan de vooravond van een nieuwe levensfase, op weg naar een grootstedelijke opstelling, goed verbonden met de ruimere omgeving én met een eigen identiteit.

DE BESTUURSOPGAVE?

“Wat er in ieder geval in zit, is zoeken naar wat wij in essentie te doen hebben in deze stad. Dat was overigens al zo in mijn rol als korpschef van politie. Zoeken naar wat in feite van ons gevraagd wordt. En proberen om dat in het bewustzijn van de mensen in de organisatie te brengen. Dat op een zodanige wijze te doen, dat mensen echt gaan samenwerken en mentaal intekenen op onze opgave. Wat trekt ons nou naar voren toe? Hoe brengen we met elkaar een collectieve beweging op gang in de gewenste richting? Wat ik hier wel aangetroffen heb is dat er op zich heel erg goed is nagedacht over de vraag hoe de stad er in de toekomst uit moet zien. Maar we waren nog niet toe gekomen aan de vertaling van die vraag: wat betekent dat dan voor ons in de organisatie? Waar moeten wij dan aan werken? Bij voorbeeld in het kader van de stadsvisie moeten we 100.000 banen naar de stad halen. Is dat dan uitsluitend een opgave voor de afdeling Economische Zaken? Of impliceert dat voor ons allemaal een bepaalde manier van kijken naar ons werk? Dus die opgave voor de stad koppelen aan het dagelijkse werk wat je doet, waar je ook zit in de

organisatie. Dat ook specifiek en onderscheidend maken voor eenieder, zodat mensen ook het gevoel hebben dat het uitmaakt dat ze er zijn en dat ze er toe doen. Vervolgens dat vooral samen met elkaar opzoeken met de bereidheid van elkaar te leren. Kortom, het schort dikwijls aan een voldoende scherpe en collectieve opgave. Het beeld is vaak gefragmenteerd. Uitwisseling met elkaar van die verschillende beelden wordt dan onvoldoende benut als energiebron voor de gewenste beweging. We missen dan slagkracht en slagvaardigheid. Focus op de collectieve opgave en bevorderen van gemeenschappelijkheid beschouw ik als essentieel in mijn eigen rol en bijdrage. Door scherper te maken 'waar we van zijn' en waar we naar toe willen, geef je tegelijkertijd veel meer ruimte aan vakmanschap. Er ontstaat een scherper gemeenschappelijk kader voor ieders eigen en unieke bijdrage. Wat kan ik vanuit mijn vak als individu bij gaan dragen? We zijn er immers niet voor besteld om onze hobby's te bedrijven hier. Het gaat erom dat we allemaal een bijdrage leveren en dat het past bij wat wordt gevraagd.

Er hoort dan natuurlijk bij het afstemmen van al het werk op die gemeenschappelijke bestemming. Ik trof hier mensen aan die met heel veel inzet in hun eigen dienst of eigen afdeling bezig waren. Maar plannen leken soms over heel verschillende organisaties te gaan. Het gaat er dan om dat de aansluiting er komt, met begrip voor de eigenheid van het werk dat verzet moet worden.

Een andere belangrijke uitdaging voor mijzelf is ervoor te zorgen dat mensen maximaal tot hun recht komen. Dat ze zich kunnen ontwikkelen en uit de verf komen. En dat het meer is dan waar ze voor hebben geleerd of wat hun functie is. Over wat je meebrengt als persoon. Discussies over diversiteit gaan vaak over vrouwen, allochtonen en dat is ook belangrijk. Maar voor mij is de essentie dat dat je anders mag zijn dan een ander met een eigen, authentieke kijk. Een andere manier van werken mag hebben dan een ander. Je mag je hele unieke repertoire inzetten en daar ook op aangesproken worden. Een hobby bijvoorbeeld als dirigent van een orkest, kan veel inzichten opleveren over de wijze waarop mensen dingen aanleren. Ook dat kun je inzetten en het is gelegitimeerd dat dit van je wordt gevraagd. Dus eerder een appèl op de complete persoon dan op de functionaris. Doorgaans is er veel te weinig aandacht voor wat dat aan meerwaarde kan opleveren in het totaal van de organisatie. Mensen zijn vaak niet gewend daarover te praten.

Meestal gaat een gesprek over ontwikkeling van mensen met van die 'af te vinken lijstjes', maar elkaar werkelijk zien en met elkaar spreken is wezenlijk iets anders. Dat gaat verder dan het instrumentele. Ik zie dat heel vaak wordt gekozen voor instrumentele oplossingen. Het gaat om 'vonken' en niet om 'vinken'.

Bij samenwerkingsvragen is de eerste reflex meestal, de schotten weghalen en het werk anders inrichten. Daar geloof ik dus helemaal niet in. Ik geloof niet dat 'inrichten' op welke manier dan ook een oplossing is voor 'richten'. Richten gaat over 'willen', over keuzen maken en over mensen bij elkaar brengen. Dan is het helemaal niet interessant in welke structuur dat gaat. Immers elke structuur biedt weer eigen kansen en beperkingen. Door de wilsvraag te adresseren kom je voorbij de eventuele aanwezigheid van schotten. Natuurlijk kan het best zo zijn dat je het werk anders inricht, maar dat is een slotvraag en niet de startvraag. Dat bepaalt sterk mijn eigen handelen en ook het voortdurende gesprek wat ik daarover heb. Heel vaak is namelijk het eerste waar mensen naar vragen, een andere organisatorische structuur. Met andere harkjes en minder lagen. Dat is allemaal secundair. Het gaat primair om de wil, de energie en de beweging en minder om de structuur en de organisatorische vormgeving. Soms kan het best handig zijn het wat anders te organiseren, door bijvoorbeeld mensen fysiek dichterbij elkaar te brengen. Maar ook daarvoor hoeft je de structuur niet te veranderen. Ik vind het echt een queeste om dit goed te doen, de hang naar structuuringrepen te weerstaan en daarin ook vasthoudend te blijven.

In mijn opgave gaat het hier natuurlijk ook om het hanteren van de spanning tussen de politiek-bestuurlijke ambities en de praktische haalbaarheid in de ambtelijke organisatie. Het lokaal bestuur bepaalt waar deze stad naar toegaat en mijn opgave is de organisatie daar optimaal aan te laten werken. Dat vind ik de essentie van het spel. Daarvoor maak ik ook deel uit van het college om die adviesrol te kunnen vervullen. De consequenties van voorgestane keuzes te kunnen laten zien. En een spiegel voor te houden gericht op het harmoniëren van ambities en de haalbaarheid ervan."

WAT IS KENMERKEND VOOR DE BESTUURSOPGAVE?

"Dat is hier de veelheid en de verscheidenheid van onderwerpen die vaak ook nog weinig met elkaar te maken lijken te hebben. Het maakt nogal wat uit of je het hebt over schuldhulpverlening en armoedebestrijding of projectontwikkeling. Dat zijn totaal verschillende opgaven. Variërend van individueel maatwerk tot een macro-perspectief. Ook de vele spelers waarmee je te maken hebt op de verschillende niveaus: lokaal, provincie, rijk, de bedrijven en maatschappelijke organisaties beïnvloeden allemaal het verhaal. Dat maakt het nogal complex.

En ook de fase, waarin deze organisatie zich bevindt, kent een eigen complexiteit. We zijn hier ooit als een dorp begonnen dertig jaar geleden met een enkele ambtenaar. Letterlijk opgerezen uit de polder. Een groot deel van de mensen

is opgegroeid met 'ons kent ons' en inmiddels is het een grote stad geworden met alle problemen en anonimiteit die daar bij horen. Ook in de organisatie. Het managen van die enorme verandering in een hele korte tijd is kenmerkend voor deze stad. De stad wordt volwassen en gaat een andere levensfase in, maar dat geldt ook voor de organisatie. Dan werkt de achterkant van de sigarendoos niet langer, terwijl het wel een organisatie is die lang zo heeft gewerkt. Er is geen echte geschiedenis en er zijn nog amper rituelen. We hebben geen goede archivering en registratie. Dat kon allemaal, omdat het lang heel overzichtelijk was tot een jaar of tien geleden. Je zou kunnen zeggen dat de pioniersfase overrijp is geworden en nu moet er een nieuw antwoord worden uitgevonden op nieuwe opgaven. Daarbij moeten we overigens wel de kracht van de stad heel goed in het vizier houden. Juist de kracht van de stad en van de mensen in deze organisatie is dat ze pioniers zijn. Daar zit enorm veel vitaliteit in. Je kunt dat zomaar kapot maken door het allemaal te gaan bureaucratiseren, te reguleren en te verlammen. Dan gaat die hele spirit eruit. Het heeft immers de stad wel gemaakt tot wat die nu is. Je moet respect hebben voor de afkomst en proberen op te sporen wat er nu toegevoegd moet worden. Ruimte blijven geven aan de pioniersgeest en aan ondernemingszin. En tegelijkertijd dat wel in goede banen leiden die passen bij een meer professionele organisatie die we inmiddels zijn. De stad heeft vele kanten en gezichten. Het is spannend goed om te gaan met de verschuivingen in het politieke krachtenveld. Ik ben ook wel benieuwd hoe zich dat gaat ontwikkelen. In mijn positie heb ik enerzijds te maken met de professionele logica van het bedrijf en anderzijds met de grilligheid in de politiek-bestuurlijke werkelijkheid. Dat zijn twee verschillende domeinen van complexiteit, waar ik tussen moet bewegen. En het bewaken van de grens: tot waar gaat de politieke invloed in het bedrijf en tot waar is het bedrijf van mij? Daarmee probeer ik de hygiëne van het spel te bewaken."

WAT ZIJN DE KOPZORGEN OF DILEMMA'S? EN HOE GA JE DAAR MEE OM?

"Een van de voortdurende dilemma's is, de goede verhouding vinden tussen afstand en nabijheid. Dat heeft te maken met de omvang van de organisatie. Mijn rol en mijn toegevoegde waarde is dat ik het speelveld moet kunnen overzien. Daarin goed moet kunnen prioriteren. Een groot deel van mijn toegevoegde waarde zit in de verbinding die ik weet te leggen met mensen. Mensen die zich in de ontmoetingen gezien voelen. Daar kan ik wel van wakker liggen: doe ik wel de goede dingen?

Ik vind het een kopzorg om de goede prioritering te blijven aanbrengen. Niet te verzinken in het gedoe. Daar zou ik de hele dag mee bezig kunnen zijn. Het

is een voortdurende strijd om de prioriteiten te verdedigen. En te bewaken dat ik het overzicht houd. Dat ik geïnformeerd word over de goede dingen en de goede vragen stel. Daar probeer ik veel aandacht aan te besteden. Door weinig te vinden en veel te vragen. Dat zou ik nog beter willen doen.

Een kopzorg in deze tijd is ook hoe we weg kunnen blijven bij de verzuring van de bezuinigingen. We investeren heel veel in het talent van mensen en op de inhoud van de bijdrage. De kunst is nu om het enthousiasme van die inhoudelijke bijdrage vast te houden. Daar in te kunnen blijven investeren. Terwijl het tegelijkertijd fors minder moet en we afscheid moeten nemen van mensen. Het is lastig om een goede balans te vinden tussen investeren en bezuinigen. Te voorkomen dat we bij de pakken neer gaan zitten en er voor te zorgen dat de basale condities een beetje op orde blijven.

Een andere kopzorg gaat over ingrijpen in het eigen directieteam. Wanneer grijp je in en wanneer blijf je vertrouwen op de ontwikkeling van je mensen en het team? Dat ervaar ik als heel eenzaam. Het zijn altijd afwegingen die je nooit in de volle breedte met iemand anders in de organisatie kunt delen. Alle andere kwesties zijn zakelijk van aard die je open kunt bespreken, maar dit moet je echt in je eentje beslissen. Dit is venijniger, omdat je heel erg ingrijpt in het persoonlijk leven van mensen. Dat is nogal wat en het is heel goed om daar wakker van te blijven liggen. In mijn hele leven sinds ik leiding geef, vind ik dat dit de dingen zijn waar je wakker van moet liggen. Deze afwegingen moet je heel zorgvuldig en precies maken. De zwakte daarvan is dat je door deze hoge norm er zelf heel lang mee kunt worstelen. En als je er dan mee naar buiten komt, is het zo ontzettend doordacht, dat bijna elk argument weerlegd kan worden. Het kan ook een kwaliteit zijn om het eerder in een gesprek op te bouwen.”

HOE GA JE OM MET DE BELEVING EN DE GEVOELSTEMPERATUUR VAN DIT SOORT KOPZORGEN?

“Een van de grotere irrationaliteiten is om te blijven luisteren naar je gevoel. Heel vaak weet je het dan wel. Het kompas van je gevoel is dikwijls een belangrijke aanwijzer. Daar weet je het vaak eerder dan dat je het gerationaliseerd hebt. Mensen merken ook direct als ik al iets op mijn gevoel heb besloten. Ik vind het belangrijk, als het ook maar enigszins kan, in een win-win situatie eruit te komen. Dat mensen met opgeheven hoofd iets gaan doen wat echt bij ze past en waarin ze floreren. Ik heb wel eens mensen over een rand geduwd die ze zelf niet wilden passeren, omdat ik ervan overtuigd was dat het goed voor ze was. Dat klinkt heel bevoogdend, maar als ik merkte dat mijn gevoel dat in

gaf, kwam het altijd goed. Je moet heel erg blijven vertrouwen op je gevoelsmatige repertoire, naast alle redeneringen die er natuurlijk ook zijn. Je gevoel is de ultieme raadgever als het echt ingewikkeld is. Een enkele keer heb ik me er wel eens uit laten praten, maar dan ging het ook fout. Als je niet oppast, bouw je schijnrationalisaties op. Soms kun je het ook helemaal niet onder woorden brengen. Natuurlijk zijn er ook vaak rationele argumenten om iets wel of niet te doen. Ik laat me dan overtuigen, maar achteraf denk ik meestal: met mijn gevoel zat ik op het goede spoor.

Ik weet eigenlijk niet zo goed hoe ik met de emoties van anderen omga. Ik neem het niet mee naar huis, maar ik doe er wel iets mee. Binnen het college van B&W ga ik er anders mee om dan in mijn directieteam. In mijn directieteam ben ik de baas en voel ik veel meer ruimte om het proces en het ongemak daarin te benoemen. Mijn directieleden nodigen me uit om dat vooral ook te doen. Dat doe ik in het collectief of ik neem erna de ruimte om nog even afzonderlijk stil te staan met iemand. In het college vind ik dat lastiger om die rol op te pakken, maar helpt het wel dat ik nu met een nieuw college een start heb gemaakt. Ik kan het nu samen met ze opbouwen. Zij verwachten dat nu ook van mij. Dan ontstaat er een wisselwerking. In het college kies ik veel meer voor een individuele benadering als sparringpartner of klankbord.”

HOE GA JE OM MET COMPLEXITEIT?

“Wat ik vooral heb geleerd in complexe crisissituaties, is ervoor zorgen dat anderen hun werk kunnen doen. Anderen niet voor de voeten lopen. Zelf rustig blijven en overzicht blijven behouden.”

OVER WELK REPERTOIRE MOET JE BESCHIKKEN? WAAR GAAT HET ECHT OM IN DEZE POSITIE?

“Als ik het erg uitkleed, dan moet je vooral kunnen luisteren en kijken, zien. Luisteren is actief en dat is anders dan louter horen. Dat geldt eigenlijk ook voor het verschil tussen zien en kijken. Vooral mensen echt zien, wie ze zijn en wat ze doen. Volgens mij is dat het allerbelangrijkste. Gewoon, dat je er bent. Natuurlijk komt er heel veel bij zoals snappen waarmee je bezig bent, overzicht houden. Maar dit zit er ten diepste onder. Je kunt heel goed weten waar je mee bezig bent, ontzettend veel overzicht hebben en goed geïnformeerd zijn. Als je vervolgens niet goed luistert en niet ziet wat er om je heen gebeurt, dan mis je de kern. Wat ik zelf geleerd heb, is dat je in het begin veel te veel zelf aanwe-

zig wilt zijn. Willen bewijzen dat je het wel weet en dat je mee kunt praten. Je moet leren om dat los te laten en uitnodigender te worden. Klein te leren zijn. Soms met een vraag kunnen volstaan. Aandachtig, alert en heel precies durven zijn. En dat hoeft niet schreeuwerig. Dat heeft ook te maken met respect. Daar groei je ook wel in. Als ik echt groot ben, wil ik dat echt kunnen. Mijn voorbeelden zijn mensen die dat kunnen, niet noodzakelijkerwijs topbestuurders. Het zijn mensen die heel rustig en alert zijn. Ze geven je het gevoel dat het om jou gaat.

Ik vind vooral dat je moet deugen. Wat niet deugt is dat je een bonus binnen graait, terwijl het slecht gaat in je bedrijf. Of als er een crisis is, je alleen maar kijkt naar je eigen belang en eigen hachje. Ik vind het ook niet deugen als je mensen af serveert. Op de man speelt om je eigen doel binnen te halen. Je morele kompas moet deugen. En dan luisteren en zien. De verbindende vraag voor mij is: laten we de wereld goed achter voor de mensen die na ons komen? Het idee van rentmeesterschap. Niet alleen voor mensen, maar voor alles wat leeft en de moeite waard is. Dat is misschien voor iedereen ook wel een tikkie anders. De vraag is: heb je überhaupt een moreel kompas? Dat zou ik ook wel meer willen horen van mensen in topfuncties. Waarom doe je wat je doet en hoe maak je eigen afwegingen? Dat moet je ook kunnen vertellen aan de mensen in je organisatie. Ze moeten het vooral proeven en aan je optreden kunnen zien.

Mijn eigen kompas is dat ik mij verbonden voel met deze stad. Als ik dat niet heb, kan ik niet functioneren in deze stad, niet in het bestuur en ook niet in de organisatie. Mensen voelen dat. Je moet houden van het werk in de uitvoering. Dat gold voor mij ook sterk bij de politie, voor de dienders op straat. Je moet het hebben en je moet het laten zien. Je moet een oprechte verbinding hebben met de frontlinie van het bedrijf. De vraag is of je inhoudelijk deskundig moet zijn of vooral moet laten zien dat je ervan houdt? Dat je verbinding wilt maken en het wilt weten. Voor mijn gevoel gaat het om dat laatste. De beste vakman of professional kan een dramatische leider zijn. Het zijn echt twee verschillende dingen. Verbinding met de frontlinie is een randvoorwaarde om een topfunctie in te kunnen vullen. Zelf kan ik overigens helemaal niet leven als ik iets moet doen, waarmee ik geen verbinding heb."

WIE ZIJN ROLMODELLEN OF INSPIRERENDE BOEGBEELDEN?

"Een van mijn docenten op de pedagogische academie gaf cultuur en maatschappelijke ontwikkeling. Een oudere man, die had dat helemaal. Die kon mij zo het gevoel geven dat hij met je meeging. En dat hij aandacht had. Hij

heeft me ook boeken aangereikt, die voor mij ook altijd een inspiratiebron zijn gebleven. Bijvoorbeeld over Boeddhisme, waarin het respect voor alle vormen van leven en zachtaardigheid centraal staan. De boeken van Erich Fromm, 'Liefhebben, een kunst, een kunde en 'De angst voor de vrijheid'. Dat zijn steeds richtsnoeren voor mij gebleven in de verschillende fasen van mijn eigen leven.

Natuurlijk roept ook iedereen Mahatma Ghandi met zijn voorbeeld: wat je van een ander verwacht, moet je in ieder geval bereid zijn zelf te doen. Dat zijn dingen die me wel bij blijven. Zeker ook destijds als korpschef bij de politie. Wat ik van mezelf niet zou willen vragen, kan ik ook niet van een agent op straat vragen.

En je moet vanuit het besef werken dat je bij de overheid met het geld van een ander werkt. Daar moet je heel zorgvuldig mee omgaan. We doen dat in overheidsorganisaties nog te onnadenkend. Over welk probleem hebben we het? Wie is erbij betrokken? En wie gaat dan een deel ervan oplossen? Het niet goed benoemen daarvan, van bovenaf, te beginnen bij het kabinet. Ook dat is steeds een richtsnoer voor mij. Zijn we ons wel voldoende bewust dat we geen bedrijf zijn? Zetten we onze schaarse middelen wel voldoende bewust, zuinig en samenhangend met andere overheidsorganisaties in? Waar zijn we van? Waar werken we samen aan? Klopt het en hoe komt het bij elkaar?"

HOE VERWERF JE DIT SOORT REPERTOIRE?

"Er zitten soms wel mensen in topposities, waarvan ik niet begrijp hoe ze er ooit gekomen zijn. Naast de edele eigenschappen die ik heb genoemd, gaat het toch ook wel om een bepaalde ijdelheid. En ook eigenwijsheid is nodig om zo'n plek te komen. Eigenwijsheid is dat je een opvatting, een mening hebt. Een richting ziet, een beeld voor ogen hebt, waar het toe naar kan gaan. En daar dan vervolgens mee naar buiten durft te gaan. Als je weet waar je naar toe wilt, ga je ook kansen zien die voorbij komen. Daar hoort bij dat je het leuk vindt om op de voorgrond te treden en in de schijnwerpers te staan. Je hebt de typische profielen van tweede mannen en vrouwen die deze ijdelheid niet zozeer hebben. Maar als je bereid bent een toppositie te vervullen, dan moet je dat toch een beetje leuk vinden. Ook om gezien te worden. Ik ben me wel bewust van een keerzijde in mijn eigen repertoire. Ik kan nogal gedecideerd zijn in mijn ambitie en dan moeten ook de dagelijkse activiteiten en bijdragen van anderen klinken als een klok. Dan zou ik wat meer geduld kunnen hebben. Het kan immers ook op een andere manier dan jouw manier. Ik hou van mensen, maar ik kan ook wel eens meppen als het niet gaat zoals ik het wil.

Iets heel anders, wat me wel puzzelt soms, zijn de topbestuurders die nooit ergens anders hebben gewerkt. Maar ik weet eigenlijk niet zo goed waarom, want ook daar zie je uitstekende voorbeelden van. Eigenlijk vind ik dat je meer organisaties moet hebben gezien en verschillende mores moet hebben meegemaakt. Dan leer je beter omgaan met ongeschreven regels en verschillende culturen. Daar ontwikkel je een betere antenne voor, overigens ook door je kop gestoten te hebben. Je lessen daaruit te leren. Het is goed voor je ontwikkeling dat je ergens komt en totaal geen idee hebt. En met de vraag wordt geconfronteerd: en nu? Hoe werkt het hier eigenlijk? Teruggeworpen worden op je eigen waarnemingsvermogen.

Ik merk dat ik er iets van vind, maar twijfel tegelijkertijd ook. Die topbestuurders zijn vaak ook heel goed in wat ze doen. En toch lees ik er ook iets van 'top-down' in door. Het lijkt een klassieke route die tot een hiërarchische eindverantwoordelijkheid heeft geleid. Het lijkt me ook wat gemakkelijker om in een compleet nieuwe situatie ander gedrag en ander repertoire te oefenen. In vergelijking met een organisatie waar je ze al langer kennen. Kortom, beide routes kunnen op zich werkzaam zijn, maar ik heb zelf toch meer een voorkeur voor het opdoen van nieuwe ervaringen in andere situaties en omstandigheden. Je wordt sterker uitgedaagd om andere kwaliteiten van jezelf aan te spreken en in te brengen.

Bij mij is het ook een niet aflatende nieuwsgierigheid naar hoe het werkt in een organisatie en vooral met mensen. Wat gebeurt er in die hoofden, waardoor je ze raakt en lol weet te bereiken. De cruciale vraag is steeds, wat maakt nou dat mensen je willen volgen? Waar zit 'm dat nou in? Elk vraagstuk leidt mij steeds weer naar die vraag. Hoe trigger ik mensen? Waar zit het haakje om mee te gaan doen? Dat vraagt dikwijls om een onorthodoxe benadering verbonden met een ambitieuze doelstelling. In Amerika is bijvoorbeeld een aanpak gekozen waarbij de sterfte in ziekenhuizen fors is teruggebracht. De gevolgde methode daarbij was die van de olifant, de berijder en het pad. De olifant is dan de emotionele onderlaag die je aanspreekt, waarop mensen willen intekenen. De berijder staat voor het rationele proces en stuurt de olifant ergens naar toe. Het pad gaat over behapbare doelstellingen en de concrete aanpak. Dat is mijn fascinatie en voel ik als een kwaliteit, waarin ik zelf herkend wil worden. In het algemeen denk ik ook dat het een van de kwaliteiten is die hoort bij topposities. Tegelijkertijd moet die kwaliteit wel worden verbonden met de inhoud en met de dagelijkse bedrijfsvoering. Dan richt je de energie en inzet van mensen. Die verbinding is cruciaal.

Tenslotte gaat het ook om vitaliteit. Hoe blijf je zelf sprankelend? Waar haal je je ideeën en nieuwigheid vandaan? Of dut je in, omdat je denkt dat je het allemaal

wel weet? Het kan gaan lijken of je alles wel gezien en gedaan hebt. En dat is natuurlijk helemaal niet waar. Dan gaat het om het behouden van een soort nederigheid. Ook over wat je zelf toevoegt. Ervoor zorgen dat je een leuke baas blijft. Daar hoort bij fysiek en mentaal in vorm blijven. Goed in balans zijn en laten zien dat je ook zelf iemand bent die een eigen leven heeft. Niet alleen de lat hoog leggen, maar ook de menselijke maat in het oog houden. En de hofnar in de buurt houden die je eens wijst op dingen die jezelf niet meer ziet. Los blijven en met een zekere lichtheid en luchtigheid je werk doen. Ervoor zorgen dat mensen het leuk blijven vinden om met je om te gaan.”

3.12 PIETER WINSEMIUS, OUD-MINISTER

"Trek een spoor"

...DE OORSPRONG...

Pieter Winsemius, aanvankelijk natuurwetenschapper, was adviseur bij McKinsey. Werde Minister van VROM in het eerste kabinet-Lubbers en heeft belangrijke bijdragen geleverd op het terrein van de milieuwetgeving. Hij introduceerde onder meer de wettelijke basis voor de planologische kernbeslissing. Na zijn ministerschap werd hij voorzitter van de Vereniging tot behoud van Natuurmonumenten en hij was enkele jaren bijzonder hoogleraar duurzame ontwikkeling aan de Universiteit van Tilburg. In september 2006 werd hij opnieuw tijdelijk Minister van VROM, als opvolger van de afgetreden Minister Sybilla Dekker. Sinds april 2007 is Pieter Winsemius lid van de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid en doet onderzoek namens de Raad naar democratie en de werking daarvan voor burgers. Hij schreef enkele boeken: 'Speel nooit een uitwedstrijd' (1988), waarin hij leidinggeven vergelijkt met professioneel voetballen, en recent 'Grote Mensen gaan niet dood' (2010) over het voortleven van mensen in de mensen die ze beïnvloeden en inspireren.

WAT IS DE BESTUURSOPGAVE VOOR EEN TOPBESTUURDER?

"Dat is dienend besturen. En dat kunnen er maar een paar. Ik sprak kort geleden Joop Albeda, de voormalig coach van het Nederlands volleybalteam. Ik vroeg hem wat er nodig is om een team te inspireren, zodat ze boven hun niveau uitstijgen. Immers een volleybalcoach kan geen bal slaan en dat hoeft hij ook helemaal niet. Hij mag er niet eens aankomen, maar hij is wel de baas van het spul. Hij had daarvoor een eenvoudig raamwerkje ontleend aan Mihaly Csikszentmihalyi, de auteur van 'Flow'. Het komt erop neer dat de uitdaging moet passen bij de toerusting. Het doel en de kwaliteit van de mensen moeten bij elkaar passen. Dat is ook de grote vraag voor een bovenbaas in een bedrijf. Hoe kan ik die uitdaging zo maken dat al die mensen denken, we zijn met iets bezig en we vinden het ontzettend leuk om daar vreselijk hard aan te werken. Als ik dat kan klaren, dan maak ik me zelf eigenlijk overbodig en hoef ik alleen maar op de achtergrond te zitten. Dat is niet zo maar gemakkelijk gedaan. Je moet een goede uitdaging formuleren en overbrengen, zodat anderen het als hun uitdaging gaan zien. En je moet zorgen dat die mensen dat aankunnen. Dat je ze niet overvraagt, maar ook niet ondervraagt. In een klein bedrijf kan je

dat rechtstreeks als baas zelf doen. In een groot bedrijf is dat een stuk moeilijker en moet je dat via anderen doen. Het is niet een kwestie van laten ontstaan. Dat is te passief. Je moet er zelf actief voor zorgen dat de uitdaging en de toerusting bij elkaar gaan passen. En hoe krijg ik de spelers zover dat ze het aandurven en willen winnen. Volgens Joop Albada was het de kunst dat zijn spelers gingen geloven dat ze 'zes kale Italianen' konden verslaan. Die waren tot dat moment onverslaanbaar. En als je dat eerst niet gelooft, dan kun je het ook niet. Het is echt een kunststukje om de uitdaging, het geloof erin en de capaciteiten bij elkaar te brengen. Dat is leiderschap."

...HET BELANG VAN EEN VISIE...

"Iedereen praat over visie, maar de meesten hebben niet zo gek veel visie. Heel vaak wordt bij het formuleren van een visie een jurist en een neerlandicus ingehuurd die een prachtige mooie tekst schrijven. Visies en missionstatements worden ook nogal eens met elkaar verward. Een missionstatement hang je net als bij de verkenner op bij de balie, het is een soort minimum bod. Een visie kan heel vaag zijn en moet zelfs betrekkelijk vaag zijn. Als 'we' maar begrijpen waar 'het' voor staat. Mijn favoriete visie heet 'Klaas'. Dat was mijn oude buurman, maar daar ging het niet om. Als wij allemaal maar begrijpen wat 'Klaas' betekent, dan tippelen wij wel. En dat de buitenwacht dan denkt, wat hebben die gasten in vredesnaam met 'Klaas', dat is volstrekt onbelangrijk. Als wij maar weten wat 'Klaas' betekent. Het is een soort steno voor iets waar we gezamenlijk voor staan. 'Klaas' is wel een mooi begrip, want daaronder kun je veel invullen op je eigen plaats. Maar het mag niet strijdig zijn met de principes van 'Klaas'. Dat geeft een enorme ruimte die je nodig hebt, want anders gaan lui niet lopen.

Een visie ontstaat aan een kampvuur en dan vertelt iemand een verhaal. En dat is spannend, want het is een vaag verhaal. Het is niet afgerond en zo'n vijftien procent van de mensen aan het kampvuur zijn tegen. Dat is vaste prik. Die moet je ook laten zitten en ook niks van hen aantrekken als je zaken wilt regelen. Behalve als ze voor je voeten komen. Dan moet je toch doorgaan. Zeventig procent zit er bij en denkt dat is een bijzonder verhaal. Ze gaan naar huis en zeggen thuis, dat was een goed verhaal. En dan vraagt hun partner, wat dan en hoezo? Hun antwoord is dan, dat vertel ik je morgen wel. Maar morgen is het druk en dan zakt het wat weg. Die zijn dus niet tegen, maar ze doen er niks mee. Vijftien procent zegt, dat is nou precies wat ik altijd bedoelde. Ik weet niet precies wat je zegt, maar dit is denk ik wat ik bedoel. Teken mij maar in. En die gaan ervoor. Die moet je ondersteunen als je zaken in beweging wilt brengen. De rest kun je rustig laten wachten, want die zit toch te kijken naar die vijftien

procent. Zijn 'ze' daar bovenin wel serieus dat het echt die kant opgaat? Als je serieus bent ondersteun je deze groep, ga je achter ze staan en geef je ze rugdekking. Dan trek je een spoor. En als de rest dan denkt, ja wacht even, dan betrek je ze erbij voor half geld. Die zitten in de tweede golf. Die tekenen dan alsnog in. Dan ontstaat beweging. De eerste vijftien procent is actie en de tweede golf is beweging. Die eerste groep is vreselijk onzeker, maar dat zijn wel de bepalende lui voor het veranderingsproces. Als zij eenmaal beginnen, wordt jouw verhaal ook een stuk beter, want zij vullen in wat 'Klaas' is. Dan komen de voorbeelden en wordt het verhaal rond. En ze vertellen het verhaal door bij het volgende kampvuur. Daar begint het proces weer opnieuw. De zevende keer komt het verhaal bij jouw terug en dan is het een totaal ander verhaal geworden. Iedereen spitst immers zijn verhaal toe op zijn eigen doelgroep. Dan is het beweging en ook praktisch geworden.

Ik heb dat ook zelf destijds meegemaakt op het ministerie en het was kostelijk. Ik had iets gezegd en een half jaar later was ik zelf verrast wat ik eigenlijk had gezegd en bedoeld. Je moet zo'n verhaal dus in zekere zin laten inkleuren. Er is daarover een mooi boek geschreven, al in 1986: 'Inside corporate innovation'. Dat was voor mij een doorbraakboek. Er staan twee leuke dingen in. De ene boodschap was dat strategie nooit van boven wordt gemaakt. Van bovenaf wordt richting aangegeven en van onderaf wordt die richting ingevuld. De tweede boodschap is dat het bovenin om strategische herkenning gaat. Je herkent wat er past in de visie en de visie kleurt door de herkenning. Dat is nu het soort onderzoek wat wij we bij de WRR doen. Je gaat gewoon het land in en mensen vertellen je kleine verhalen. Door de optelling van die verhalen ontstaat het grote verhaal. In de ontmoeting en in de wisselwerking ontstaat de inkleuring. Een Engelse topman zei me ooit: 'de meeste visies zijn een stuk mooier achteraf'. Ze zijn dan strak geworden door de inkleuring. Van tevoren zijn ze niet strak en het is zelden een weldoordacht plan geweest. Het is een beetje te vergelijken met Kennedy die ooit zei: 'we gaan binnen tien jaar naar de maan'. Maar hij had geen idee hoe hij er moest komen. Uiteindelijk kwamen ze er wel.

Dienend betekent kortom dat je wel de richting moet aangeven, maar daarna ieder die loyaal is, moet steunen. Je probeert anderen succesvol te maken. Dat is heel dienend. Want jouw succes wordt bepaald door die anderen. Het meest extreem te zien in het voorbeeld van volleybalcoach Joop Albeda. Het team dat uiteindelijk die 'kale Italianen' aandurft. Maar dat is in principe in andere situaties hetzelfde. Ook bijvoorbeeld bij het aantreden van een nieuw kabinet. Je kunt altijd in de eerste drie maanden al zien wie het gaan halen. Iedereen die 'ik' zegt heeft een probleem. Iedereen die 'we' zegt en 'we gaan dit doen' die heeft een goede kans. De kunst van het ministerschap is: 'we' zeggen als

het succesvol is en 'ik' als het fout gaat. Dat 'ik' dwingt tot het nemen van alle verantwoordelijkheid. In de praktijk kan dat eigenlijk niet en de hele ploeg weet ook dat het onzin is. Maar de kracht daarvan is dat het loyaliteit afdwingt. Wanneer er ergens een fout is gemaakt, werken ze zich drie keer een slag in de rondte om die fout te corrigeren. Als je zelf die schuld op je neemt, gaat de rest ook in die stand. Mensen gaan aan jouw kant staan.

Bij dienend werken is dit de meest bepalende factor. Dat vind je ook terug in de literatuur, bijvoorbeeld bij Jim Collins, auteur van 'Built to last' en 'Good to great'. Het verrassende is dat de bovenbazen in dit onderzoek nauwelijks voldoen aan de criteria die normaal voor charismatisch leiderschap worden gehanteerd. Ook in Nederland hebben we die voorbeelden, zoals Gerard Kleisterlee bij Philips, Jeroen van der Veer tot voor kort bij Shell en Peter Elverding bij DSM. Dat zijn, met respect, geen van allen grote charismatici, maar ze hebben wel grote dingen laten zien. En ook iemand als Hans Wijers die wel charismatisch is, is een heel dienend figuur. De geaardheid van dit soort lui is dat ze in hoge mate dienend zijn, erop gericht om anderen succesvol te maken. Dat is een doorslaggevende en positieve kwaliteit. Er kan ook een negatieve kant aanzitten. Je kunt ook niks doen, met de grote stroom meevaren, alles van onder laten komen en geen verandering aanbrengen. Dan maak je veel vrienden, want je verstoort weinig. Ik heb de neiging de positieve uitleg aan te hangen en met de negatieve buitengewoon voorzichtig te zijn.

Dikwijls zie je een machtspolitieke houding die niet bijdraagt aan het scheppen van een stimulerende omgeving. Die mensen ook bang en angstig kan maken. Vrees kan op zich wel wat opleveren, maar de vraag is of het duurzaam is. In grote nood kun je het ook wel nodig hebben. Maar de kunst is dat je van generatie op generatie een positieve kwaliteit blijft doorgeven vanuit een lange termijn perspectief. Dat zag je bijvoorbeeld ook in de glorie tijd van Ajax en Feijenoord. Niet alleen in de voetballers, maar vooral in de filosofie die erachter zat. Een culturele traditie die steeds werd doorgegeven. Dat is de kunst en dat is 'Built to last'. En het zijn er maar een paar die dat kunnen. Als je het twintig jaar of langer vol kunt houden, dan is er echt sprake van een filosofie.

Als je een visie hebt waar mensen niet in geloven, die niet verwarmend is, niet iets positiefs heeft en niet een 'we-gevoel' kan creëren dan wordt het heel lastig om lui te laten lopen. Het moet de moeite waard zijn om ergens met elkaar naar toe te gaan en daar zit ook iets moreels in. Je kunt het niet afdwingen, maar wel uitnodigen. Door geloof en ook door een zekere kwetsbaarheid. De vraag is hoe ver je daarin kunt gaan. Je hebt ook bovenbazen waar je een beetje weemoed bij krijgt. Dan is het allemaal zo mooi en zo fijn, dat je denkt, doe dat

maar in je vrije tijd en niet in de baas zijn tijd, zelfs als je baas bent. Het is dus wel een nauw pad waarover je loopt. Neem bijvoorbeeld alle interviews over duurzaamheid. Ik kan er dwars doorheen lezen als ik ze zie. Bij de derde alinea weet je al of het echt is of niet. Hebben ze dat zelf wel bedacht, om nog maar te zwijgen van die lummelige maatschappelijke jaarverslagen. Meestal zijn die plannen ook te voorzichtig. En als je verandering echt wil, dan zeg je tegen die groep van vijftien procent die met plannen komt: ok, twee keer zoveel, je moet het zelf doen en ik sta achter je. Dan wordt het spannend en dat ziet de hele organisatie. Het mooiste is als er een paar struikelen, want dan moet je inspringen. En dan weet de hele organisatie: dit zijn ze écht van plan.

Dat hebben we ook bij het ministerie gehad, in 1982. We hadden binnen zes weken een grote crisis rond de opslag van radioactief afval op land. De inschatting was dat het maar vijf procent kans van slagen had en als het zou mislukken, had ik maar vijf procent kans dat ik zou overleven. Dat was heftig en dat besepte ook iedereen. Het was een oud dossier en daardoor was het nog onmogelijker geworden. Maar de hele ploeg verenigde zich. We waren als VROM een nieuw ministerie met sterke specialismen in financiën, in juridische zaken en op het gebied van voorlichting en communicatie. En dat kwam bij elkaar met ongelooflijk sterke vechtersbazen afkomstig uit de milieuhoek. Die vonden elkaar en het werd succesvol. Het was ook wel mazzel dat die ploeg bij elkaar kwam en bij elkaar bleef. Toen ontstond het idee dat het wel eens zou kunnen gaan lukken. Dat hebben we drie jaar later nog een keer gehad onder hele hoge druk bij de ramp in Tsjernobyl. Het ministerie was toen zo goed ingespeeld en sterk, dat de vraag op ons afkwam, terwijl het eigenlijk thuis hoorde bij Binnenlandse Zaken. Zij gaan immers over crisisbeheersing en rampenbestrijding. Ik heb geen moment nagedacht of het wel tot mijn portefeuille behoorde. En wat heel belangrijk was: premier Lubbers stond achter me. Binnenlandse Zaken was overigens wel zeer op de ziel getrapt dat wij op hun territorium kwamen. Daar kwamen ze drie weken na de crisis mee, terwijl wij alweer in rustiger vaarwater waren.”

WAT IS KENMERKEND VOOR COMPLEXITEIT VAN DE BESTUURSOPGAVE?

“Ik vind het heel lastig om dat de duiden. Voor mij is de grootste verandering van de afgelopen twintig, dertig jaar de enorme versnelling. Door technologie, maatschappelijke ontwikkeling en door wat mensen kunnen en willen. Die versnelling maakt dat je niet meer de traditionele methodieken kunt volgen. Toen ik begon bij McKinsey was de tijdshorizon bij strategische planning vijf jaar. Later hebben we er drie jaar van gemaakt en weer later zijn we overgestapt op

het maken van scenario's. Met beelden van de toekomst voortdurend kunnen anticiperen. Dat is een hele wezenlijke verandering, want mensen waren heel erg gericht op dingen beheersen. Uiteindelijk concludeerden we bij McKinsey dat we eigenlijk niks anders in de aanbieding hadden dan onzekerheid. Dus eigenlijk moest de boodschap worden: het is onzeker en geniet er maar van. Degene die het beste met onzekerheid kan omgaan is de winnaar van het potje. En daar moeten je teams dus ook voor opgeleid worden. Dat is een hele andere filosofie.

Je ziet het bijvoorbeeld ook in de politiek. Mensen verwachten dat er iemand opstaat en zegt: dit gaan we doen. Maar als bewindspersoon zeg je eerder: we zitten samen in een notendop. Het is wel aardig als we samen boven water blijven en ik stel voor dat we die kant opgaan. Zo'n benadering ben ik voor mezelf gaan beschrijven als een surfer. Een surfer staat op een enorme golf die ongelooflijk veel meer kracht heeft dan hijzelf. De kunst is om op de voorkant van de golf te blijven staan. Daar moet je wel heel behendig in zijn, maar dan kun je ook een enorme snelheid maken. Mis je de golf, dan kom je op de Stille Oceaan, moet je met je handen peddelen en mis je de dynamiek van de voorkant van de golf. In het bedrijfsleven heb je niet eens meer kans op de komst van een tweede golf. Je haalt de eerste golf ook nooit meer in. En zit je op de derde golf dan ben je failliet en is het echt gebeurd. Die snelheid maakt het dus heel complex.

Naast de technologie speelt de veel hoger opgeleide mens een belangrijke rol en ook de internationale dimensie die veel groter en ingewikkelder is geworden. Je zou verwachten dat onze bedrijven en overheden steeds meer gebruik zouden maken van ICT. Dat doen ze ook wel, maar tegelijkertijd wordt van de bovenbazen verwacht dat ze overal fysiek aanwezig zijn. Die reizen zich dus drie slagen in de rondte. Ministers moeten naar buurten toe, maar wat moeten die gasten daar allemaal. Je moet er wel naar toe, maar niet op deze manier. Iedereen lijkt wel in een soort verwarring dat je aanwezigheid noodzakelijk is. Bij de moord op Theo van Gogh waren er drie ministers en de burgemeester. Dat zijn drie ministers te veel, want de minister-president had er moeten zijn. Is er een crisis in een bedrijf, zoals destijds bij Perrier, dan hoor je acuut de eerste man naar voren te sturen. Doe je dat niet, dan ben je na de eerste halve dag al weg. Die fysieke aanwezigheid wordt dus verwacht in dit soort situaties, maar we weten ook nog steeds onvoldoende om te gaan met die geweldige technologie. Ook dit soort verwachtingen maakt het voor topmensen heel ingewikkeld.

Een ander punt is dat we de schaal van alles enorm hebben vergroot. Bij schaalvergroting kun je heel snel voor de hand liggende besparingsmogelijkheden

noemen. Bij McKinsey zei ik tegen Mickey Huibregtsen: als het niet meer dan tien procent oplevert, moet je niet fuseren. Of je moet wel een daverend goede reden hebben. We zijn toen de tienprocent toets gaan hanteren, want zoveel ben je altijd kwijt aan toenemende complexiteit, verwarring en desoriëntatie. Als eenmaal die grotere schaal is bereikt, dan merk je dat mensen onderaan op grotere afstand zijn gekomen. Terwijl je bovenaan het gevoel hebt dat je nog steeds even dichtbij zit. Leeftijd en hiërarchie voel je alleen van onderen. Ik word dus niet ouder, maar om me heen worden de mensen jonger. Maar dat zien die jongeren heel anders. Die zien mij ouder worden. De mastodonten voelen dat anders, die staan middenin de maatschappij.

Als je bijvoorbeeld gemeenten fuseert, dan worden grote inspanningen gedaan om dichterbij de burger te blijven, met wijk dit en buurt dat. Maar toch zien ze van onderen die afstand groter worden. In Hitzum, een plaats met 240 inwoners bij Franeker, ben ik betrokken bij de organisatie van het jaarlijkse kaatstoernooi. Het is fenomenaal hoe ze daar kunnen organiseren met elkaar. Alles wordt zelf gedaan met heel weinig geld, maar ze kunnen geen sponsors meer vinden. De Rabobank in Franeker was van oudsher sponsor, maar is door de fusie met de bank van Leeuwarden uit beeld geraakt. De zuivelcoöperatie is gefuseerd met Campina en we zijn ze kwijt. De provinciale elektriciteitsmaatschappij is gefuseerd met Essent en vervolgens met RWE en we zijn ze kwijt. Daarmee anonimiseert de samenleving. De marketing van de bedrijven wordt geprofessionaliseerd en die professionals zien nooit meer die mensen zitten van die kleine plaatsjes.

In de vroegere hoofddirectie van de Rabobank - let op, niet de raad van bestuur, want dat is al een verschil - zat al besloten dat het laag bij de grond moest blijven. Bij de ROC's hebben we nu colleges van bestuur en raden van toezicht en geen schooldirecteuren meer. Die zijn helemaal los van de wereld gekomen en zien in de frontlinie de leraren en de leerlingen niet meer. De goeie daargelaten. Bij de Rabobank zaten altijd een of twee mensen die opgeklommen waren uit de rangen en die stelden altijd de vraag: 'wat denkt juffrouw Annie bij de lokale bank achter de balie ervan?' Een dienende hoofddirectie denkt vanuit juffrouw Annie. Want als zij niet goed in haar vel zit, bedient ze haar klanten niet goed.

Complexiteit moet je reduceren door je ankers in de grond te zetten. Dan blijf je steeds denken waar het in de kern omgaat. En redeneer je vanuit de frontlijn. In het onderwijs gaat het om degene die voor de klas staat, om de leerlingen en om de ouders van de leerlingen. Bij de politie om de buurtagent met al zijn contacten. We zijn nu met de WRR bij de ADO-agent geweest. Die staat bij het ADO-stadion en gaat met de harde kern mee bij uitwedstrijden. Vroeger stond hij op het veld met een hond, een scherm en een helm als ME'er. Nu staat hij in

zijn eentje op de tribune met een geel hes aan. Het gekke is dat ze het niet eng vinden. Ze kennen iedereen en spreken op tijd supporters aan als ze beweging of verdichting zien in een vak. Die moet dus hele andere dingen doen in het stadion dan een straatagent of een rechercheur. Als hij die ruimte niet krijgt en volgens het handboek moet handelen, dan gaat het niet werken. De frontlijn moet dus ruimte krijgen. Als je sterk van bovenaf stuurt, houdt de rest op met nadenken en initiatief te nemen.”

WAT WAREN DE KOPZORGEN OF DILEMMA'S ALS BESTUURDER?

“Ik heb eigenlijk nooit zo erg achterom gekeken. Dat komt omdat ik in belangrijke mate in Amerika ben opgeleid. Ik heb er maar drie jaar gezeten, maar het heeft wel een enorme invloed op me gehad. Daardoor heb ik sterk de neiging naar voren te kijken en weinig naar achter.”

MAAR WAT LEIDT TOT ONGEMAK?

“Primair dat je weet wat er zou moeten gebeuren, maar het niet gedaan krijgt. Geremd worden in je visie. Weten welke kant het uit zou moeten, dat het verhaal ingekleurd raakt, maar je krijgt het niet op snelheid. Krijg ik die eerder genoemde vijftien procent in beweging en vervolgens die zeventig procent gemobiliseerd? De meeste profeten eindigen in de woestijn, in hun eentje en hebben geen volgelingen.

Ik heb een boek geschreven 'Grote Mensen gaan niet dood'. Grote Mensen, met een hoofdletter G en een hoofdletter M. Grote Mensen laten een spoor achter. Ieder mens is hopelijk een Groot Mens voor minstens één ander mens. Je hoopt bijvoorbeeld een spoor achter te laten voor je kinderen en dat ze iets goeds gaan doen. Het gaat er niet zozeer om wat ze doen, maar dat ze iets goeds gaan doen. Je hoopt ook een spoor achter te laten bij je collega's en misschien wel bij een aantal bazen. Ik heb zelf ontzettende mazzel gehad dat ik op veel plaatsen sporen kon trekken. Natuurlijk heb ik er wel aan meegewerkt, maar toch ook wel veel geluk gehad dat je dat kunt. Dat geeft merkwaardigerwijs ook een extra verantwoordelijkheid. Want het is veel gemakkelijker om te zeggen wat doet het er allemaal toe. Ik ga binnenkort een interview doen met mevrouw Keller, die woont in de Watergraafsmeer. Op aanraden van mijn zoon die er boven woont. Mevrouw Keller heeft tien jaar lang strijd gestreden tegen de gemeente en een schoolje daar. Het schoolje had een stukje terrein, dat door de buurt geannexeerd was als een voetbalpleintje en men wilde dat gaan

bebouwen. Mevrouw Keller heeft het gewonnen en was een van de leiders in het initiatief. Wat heeft mevrouw Keller gemotiveerd en hoe heeft ze dat gedaan? Dat vind ik geweldig, want mevrouw Keller is niet blijven zitten. Die heeft niet gezegd: ik ben maar een klein radertje en dat ga ik verliezen. Dat is wat je hoopt dat er gebeurt in de maatschappij. Mevrouw Keller is voor mij dus een van mijn aanstaande helden. Die heeft iets ontketend. Een klein ding, een 'visietje', maar het is haar pleintje samen met de anderen in de buurt. Zij hebben dat geklaard met elkaar.

Als de maatschappij zo gaat lopen, dan komt het goed. We maakten destijds bij Natuurmonumenten een enorme ledenstijging mee, we kregen meer inkomsten en een grotere invloed. Maar dat is het punt niet. Wezenlijk is dat al die mensen mede-eigenaar zijn geworden. Een beetje meer dan ze tevoren waren. Hier vlakbij in Blaricum heb je het IJzeren Veld en in het boekje daarover kun je lezen dat je er de vliegenzwam kunt zien...én dat daar de kaboutertjes wonen. Daar ga je dan met je kinderen naar toe. Ik heb een keer gezien dat er een jochie was die ging kijken waar het deurtje zat. Dan ben je mede-eigenaar van de natuur, want daar mag niemand op gaan staan. En dan trek je weer een spoor. Dat spoor vullen ze verder zelf wel in."

WIE ZIJN ROLMODELLEN OF INSPIRERENDE BOEGBEELDEN GEWEEST?

"Daar heb ik een boek over geschreven met de titel 'Waar halen ze het vandaan?' Die vraag zijn we gaan stellen aan allerlei lui. Het gekke is dat ik hetzelfde antwoord had als iedereen die daarop antwoordde. Dat waren maatschappelijk gesproken relatief kleine mensen, maar voor mij hele Grote Mensen. Mijn vader hoorde daar bij en ook mijn Amerikaanse 'vader' destijds, een leraar aan een middelbare school. Die was keihard voor zichzelf, want die had echt totale pech gehad in zijn leven. Die had jaren gespaard om naar college te gaan en drie dagen voor de start gaat de bank failliet tijdens de grote Wallstreet crash. En was hij al zijn geld kwijt. Hij kwam uit een groot gezin en is toen gaan klussen door heel Amerika. Uiteindelijk door de oorlog gered, zoals velen, en bij de Marine gekomen. Daarna is hij leraar geworden. Hij was uitermate veeleisend en dat was voor mij geweldig. Hij had een soort discipline-eis die uitstraalde. Ik liep veel wedstrijden voor de school en ik kreeg later zijn atletiekboek mee en daar stond voorin geschreven: 'always remember the fourth lap'. In de vierde ronde van de mijl werden de bokken van de schapen gescheiden. Daar gaat het ontzettend pijn doen. Daar ga je winnen of verliezen. Dus moet het soms maar een beetje meer pijn doen. En dan moet je ook daar meer weer een beetje van genieten. Mijn Amerikaanse vader zei ook altijd: 'training is alleen maar zinvol

als het een beetje pijn doet'. Daar heb ik aan overgehouden om door te gaan waar een ander ophoudt. Is dat belangrijk? Voor mij wel, het is een deel van mijn stijl van leven geworden. Andere mensen trekken dus sporen en je volgt in sporen van mensen. Daar geef je weer een eigen invulling aan en je hoopt dat je dat ook weer kunt betekenen voor anderen.

Dat is het leuke van die positie, maar ook het lastige. Er zit soms ook frustratie in. Je weet soms wat er moet gebeuren, maar je kunt het spoor nog niet trekken. Het kan alleen door zelf op te staan en je verantwoordelijkheid te nemen. Trek een spoor. Dat is het leuke van het onderzoek dat we nu doen. We gaan naar plaatsen waar mensen een spoor trekken en uit de sporen die zij trekken, proberen we het grote verhaal te krijgen. Te ontdekken wat het grote spoor is."

OVER WELK REPERTOIRE MOET JE BESCHIKKEN? WAAR GAAT HET ECHT OM IN DE POSITIE VAN BESTUURDER?

"Het allerbelangrijkste is dat je mensen blijft zien. Ik zal zelden de fout maken, dat ik juffrouw Annie of mevrouw Keller niet zie. Als je geen mensen op je netvlies hebt, kun je geen mensen beïnvloeden. Dan wordt het naamloos. Je moet altijd een beeld proberen te krijgen waar het echt om gaat. Het belangrijkste is de frontlijn. Maar ook tussen de top en de frontlijn zitten allemaal lui die belangrijk zijn en ergens mee zitten of tegen aanlopen. Die moet je willen kennen, want ook daar zitten grote leiders tussen. Waar zitten de lui die de sleutelhouders zijn en die ik moet steunen? Dat helpt ook bij het toetsen van een voorgenomen besluit. Weten en aanvoelen wat wel en niet haalbaar is.

Wat er onmiddellijk als tweede bij hoort is hoe je de inspiratie erin kunt brengen. Wie geen inspiratie en energie heeft, kan het ook niet geven. Je moet iemand bovenin hebben die het verhaal kent en het kan vertellen. Die het overdraagt op een manier, waarbij de ander denkt: 'verrek, hij praat tegen mij'. Het brengt me bij een geweldig citaat van Wayne Calloway, de oud-topman van Pepsi Cola in de jaren negentig. Calloway besteedde vijftig procent van zijn tijd aan Human Resource Management en dat was zeer uniek in die tijd. Hij zei: 'we hire eagles en teach them to fly in formation'. Als ik adelaars kan aantrekken, de meest gevaarlijke roofvogel daarboven, de keizer van de luchtmacht en ik kan ze in formatie laten vliegen, dan kan ik alles aan. Het geeft iets onoverwinnelijks aan. Dat is natuurlijk gevaarlijk, maar daarmee kun je de wereld wel veranderen. Als dat kan, mensen in formatie laten vliegen, niet tegen iemand, maar voor iemand. Dat is een machtig beeld voor het verenigende verhaal. In formatie achter een doel aan willen gaan."

HOE VERWERF JE DIT SOORT REPERTOIRE?

“Door goed af te kijken. En je moet je theorie kennen. Hoe wordt een schaker een topschaker? Eerst doe je theorie en dat is gewoon alle boekjes doorwerken. Dus opleiding is belangrijk, met dank aan mijn ouders en grootouders. Met elke opleiding koop je een stukje vrijheid. Dat was een slagzin van mijn opa, mijn pake. Je kunt dan onafhankelijk en weerbaar zijn naar je baas. Zonodig zoek je een andere baas. Je bent dus niet een slaaf. Dat geeft je zoveel zelfvertrouwen en energie, dat je vrijuit mee kunt denken.

Vervolgens moet je de grootmeesters na gaan doen. De belangrijkste baas is je eerste baas. Dat hoor je ook altijd terug als je met mensen praat. Vooral als ze met mensen om konden gaan. Die zijn rolmodel. Ikzelf ben daarom een grootmeester van de wandelgang geworden, want mijn eerste baas kon dat als geen ander. Door goed rond te kijken en te praten met mensen.

En weer later sta je zelf op de rand van het nest en je ziet hoog boven je die adelaars vliegen en je denkt, dat ga ik nooit halen. Het is een enorme afstand, maar je wilt het eigenlijk wel. Dan moet je van de rand van het nest af durven springen. Dat is doodgriezelig, maar dan staat er een baas achter je en die geeft je een zetje. Dan spring je. Als het fout gaat, trekt die baas je aan je bretels weer terug. Die laat je nooit meer in de steek en daar doe je alles voor. Bij de schakers was Gary Kasparov vijftien en hij speelde toen al heel hoog. Hij deed een zet die was zo briljant dat hij wist dat hij kon vliegen, zei hij. Je moet jezelf het moment aandoen en durven springen. Daarin zit misschien ook wel het verschil met de groep die door volgzzaamheid aan de top gekomen is. Een collega van mij heeft daar een boek over geschreven met de titel ‘De grauwsluiers’. Doordat ze hetzelfde zijn als hun voorganger komt er nooit een vernieuwing. Of er komt iemand die zelf durft te springen, die een vernieuwing kan brengen. En een nieuw spoor trekt.”

4 IMPRESSIES EN INZICHTEN

In dit hoofdstuk beschrijf ik de impressies en inzichten op basis van een vergelijkende analyse van de ontmoetingen met de bestuurders. Ik erken dat elk verhaal een bepaalde context en situatie representeert, betekenis geeft aan een specifieke bestuursopgave én kleur aan een unieke persoon met een eigen visie en stijl geeft. De verhalen van deze bestuurders zijn waarde(n)vol op zichzelf.

Daarnaast is er echter ook een 'bovencontextueel' karakter van onderliggende, mogelijk zelfs tijdloze principes en patronen. Hiermee probeer ik de *idiografische*, specifieke vertelling en beleving van de bestuurder te verbinden met het *algemene* karakter ervan. Als achtergrond daarvoor benut ik de perspectieven, zoals verwoord in hoofdstuk 2, 'Perspectieven en Inspiratiebronnen'. Die fungeren afzonderlijk en in samenhang als toetssteen en normatief referentiekader voor de analyse en weergave van mijn impressies en inzichten. De essentie van de onderscheiden perspectieven is samenvattend:

1. De sociaal-constructivistische theorie wordt benut voor het duiden en interpreteren van de verkregen inzichten;
2. Bestuurders opereren in de context en sfeer van een complexe en turbulente (informatie)samenleving. Een omgeving die wordt gekenmerkt door onbepaaldheid, onbegrensde, multi-actor dynamiek en interconnectiviteit. Bestuurders leven inmiddels ook in een andere organisatorische 'biotoop'. De enkelvoudige, verticaal gestructureerde organisatie is getransformeerd naar een multidimensionaal, complex, levend en verbonden systeem;
3. Bestuurders worden geconfronteerd met een bepaald soort problemen. Enerzijds gaat het om de inhoudelijke complexiteit van bestuurlijke problemen, het cognitieve domein; anderzijds gaat het om het normatieve en morele karakter van bestuurlijke opgaven.
4. Besturen en leiderschap zijn nauw met elkaar verbonden. De visie op leiderschap in bestuurlijke topposities, de 'lange lijn' in de stromingen en de ontwikkeling in denken en doen voorzien in een normatieve referentie;

De normatieve referentie voor de weergave van mijn impressies en inzichten, ontleen ik enerzijds aan de verhalen over falen en schandalen in de aangehaalde corporate biografieën en de evaluatiestudies van beleid, zoals verwoord in de in-

leiding. De kernpunten daarin waren: gebrek aan strategische focus, soms zelfs strategische chaos, catastrofaal groepsdenken, gebrek aan rede, machtsstrijd, hebzucht, ijdelheid, hoogmoed, megalomanie, besluitloosheid en gebrek aan moraliteit en fatsoen. Anderzijds voorzien het perspectief op bestuurlijk leiderschap en de waarnemingen in mijn eigen adviespraktijk in een positieve normering. Daarin komen de volgende eigenschappen naar voren: geloofwaardigheid en betrouwbaarheid, respect voor mensen en menselijke maat, generositeit, vertrouwen, eerlijkheid, diplomatie, besluitvaardigheid, intelligentie, competentie en visie. Kortom bekwaam en moreel verantwoord leiderschap, deugdzaam leiderschap.

Allereerst geef ik enkele algemene impressies weer en schets ik de sfeer van de ontmoetingen. Vervolgens werk ik tien varianten uit in de wijze waarop bestuurders omgaan met complexiteit, onzekerheid en onvoorspelbaarheid.

De in hoofdstuk 2 uitgewerkte typologie van problemen benut ik daarna voor het afzonderlijk beschrijven van paradoxen, dilemma's en 'wicked problems' in de bestuursopgave. Die blijken het meest bepalend te zijn op de bestuurlijke agenda. Daarbij ben ik tot de ontdekking gekomen dat bestuurders in feite voortdurend te maken hebben met het samenspel van *puzzels* ofwel *tamme problemen*, *'trade-off's'*, *paradoxen*, *dilemma's* en *'wicked problems'*. Dat verbonden vlechtwerk bepaalt in feite de complexiteit van de bestuursagenda. Die volledige mand, gevuld met verschillende kwesties, is als geheel óók 'wicked' van karakter.

Tenslotte presenteer ik een samenvattend overzicht van het bestuurlijke repertoire, noodzakelijk in eindverantwoordelijke topposities.

4.1 ALGEMENE IMPRESSIES

De gesprekken met de bestuurders waren boeiende en open ontmoetingen. Ze waren allen zeer bereid hun fascinaties, visie, ambities en dilemma's te delen en daarop te reflecteren. Soms leverde het gesprek een onverwachte bijvangst op voor de bestuurder zelf: het droeg bij aan het verkrijgen van een scherper zicht op eigen keuzen, afwegingen en dilemma's.

KOPZORGEN OF UITDAGINGEN?

Het begrip 'kopzorg van de top' leverde herkenning, maar soms ook een relativerende glimlach op. De bestuurders associëren het in ieder geval niet direct met 'tobberig' zijn. Natuurlijk ervaren topbestuurders wel een hoge fysieke en mentale werkdruk. Bert Heemskerk zegt daarover: "topfuncties vereisen meer tot zeer veel." Vrijwel allen wijzen zij op het meemaken en doorleven van

'bergetappes' in hun werk. Anja Grootoonk geeft in dit verband het belang aan om zelf ook vitaal, sprankelend en in balans te blijven. Ambitieuw te zijn, de lat hoog te leggen, maar ook oog te houden voor de menselijke maat. "Los blijven en met een zekere lichtheid en luchtigheid je werk doen. Ervoor zorgen dat mensen het prettig vinden om met je om te gaan."

De bestuurders ervaren hun opgaven toch vooral als een betekenisvolle en inspirerende uitdaging. Dat roept wel de vraag op of juist deze houding ook niet deel uit maakt van hun eigen constructie van de werkelijkheid. Door eerder in termen van uitdagingen dan in problemen te denken, worden kwesties, dilemma's, afwegingen en twijfels hanteerbaar. Het begrip 'uitdaging' verwijst naar de drijfveren van bestuurders. In eerder onderzoek (McClelland, 1987) is daarin het volgende onderscheid gemaakt:

1. *'the need for achievement'*: voldoening halen uit een moeilijke taak of een aansprekende prestatie
2. *'the need for power'*: voldoening halen uit het beïnvloeden van anderen
3. *'the need for affiliation'*: door anderen aardig en geaccepteerd willen worden

Damen (2007) wijst aanvullend op de drijfveer van *'verantwoordelijkheid'*: op een morele en verantwoordelijke manier macht inzetten voor het belang van het collectief. Dat sluit aan bij het gedachtegoed van Heifetz (1994). In het begrip verantwoordelijkheid gaat het overigens om drie verschillende dimensies: verantwoordelijk zijn, verantwoordelijkheid nemen en verantwoording afleggen.

De bestuurders zijn zich bovendien zeer bewust van de zichtbaarheid van hun eindverantwoordelijke positie op het podium. Het eigen, innerlijke theater en de afwegingen in de coulissen kunnen in beperkte mate worden gedeeld met anderen. En bij sommige beslissingen kan het helemaal niet. Het is ook de vraag of dat wel functioneel zou zijn. De omgeving verwacht, terecht of onterecht, een voorspelbare, emotioneel stabiele aanvoerder.

Niet zozeer de buitenwacht en verwachtingen van anderen lijken dominant, maar eerder een eigen visie, ambitie en persoonlijke keuzen fungeren als houvast. Vooral ervaringskennis, opgedaan en verrijkt in eerdere posities voorziet daarbij in een innerlijk kompas. Dat relateert successen, fouten en teleurstellingen. Enerzijds voorziet ervaring in een zekere, innerlijke rust en draagt het ook bij aan het opbouwen van een venster op de wereld. Anderzijds is er tegelijkertijd een besef dat de beweging naar de toekomst gekenmerkt wordt door grote onzekerheid. Dat relateert de waarde van ervaring en plaatst deze meer in het perspectief van het aangaan van een nieuwe opgave. Ook hier gaat de analogie met de beurskoersen op: successen uit het verleden bieden geen garantie voor

de toekomst. Ervaring blijkt te fungeren als een lamp op je rug. Het verlicht wel het pad waar je vandaan komt, maar niet de weg naar de toekomst. Ervaring kan bovendien blokkerend werken en leiden tot een begrensde, eenzijdige blik op de werkelijkheid.

De druk van de eindverantwoordelijkheid, de zichtbaarheid op het podium en het persoonlijke afbreukrisico zijn er voortdurend. Bestuurders beseffen dat er verwachtingsvol naar hen wordt gekeken. Onmiskkenbaar zijn ook de dilemma's en paradoxen die daarmee verbonden zijn.

HELDENDOM EN MENSELIJKE MAAT?

De bestuurders positioneren zich overigens niet als een traditionele held, een krachtpatser of een solistische redder in de nood met uitzonderlijke, bovenmenselijke kwaliteiten. Eerder getuigen ze van respect voor de inzichten en opvattingen van anderen, binnen en buiten de organisatie. Ze gaan daar niet alleen actief naar op zoek, maar benutten het ook in een proces van collectieve gedachtevorming. We zien dat terug in het besef dat ze het niet alleen kunnen. En in de wijze waarop ze hun medewerkers actief betrekken. Goof Hamers geeft aan dat de organisatie, of de problemen nu complex of eenvoudig zijn, negentig procent van de problemen zelf op moet kunnen lossen. Hij zegt: "ik weet zelf ook vaak niet wat de oplossingsrichting is of wat er moet gebeuren. Als er een probleem is, dan gaat er een beeld ontstaan door erover in gesprek te gaan. Het is dan niet handig om tegen de hele organisatie te roepen dat je het niet weet. Maar het is ook onhandig om te zeggen dat je het wel weet. Dat gaat ook gepaard met twijfel. Het is dan zoals het is. Er is niet overal op voorhand een oplossing voor. Je weet het eenvoudigweg niet, maar het is belangrijk dat er een oplossing gaat ontstaan. In veel gevallen is het niet eens belangrijk wat voor oplossing er komt. Als er maar een oplossing komt."

Het komt kennelijk aan op vertrouwen in het zelforganiserend, zelfoplossend en adaptief vermogen van mensen. Daar is moed voor nodig. En ook geduld, in een subtiele balans tussen sturing en zelfsturing. Dat is ook terug te zien in de wijze waarop vrijwel alle bestuurders spreken over het belang van verbinding en teamvorming. Te beginnen in de top. Maar ook in het bevorderen van samenhang en samenspel in de gehele organisatie. Anja Grootoonk ziet het als haar uitdaging dat mensen maximaal tot hun recht komen. Dat ze zich kunnen ontwikkelen en uit de verf komen. Meiny Prins zegt: "Als je mensen niet de ruimte geeft voor eigen ontwikkeling en innovatie, raken mensen lamgeslagen en stagneert het bedrijf. De gerichtheid op de ondernemer en het exclusieve ondernemerschap in de top moet dan veranderen naar ondernemerschap en innovatie in de breedte." De paradox is overigens dat de beweging naar zelforga-

nisatie meestal niet vanzelf gaat. Het vergt, zeker keer in het begin, bestuurlijke stevigte om zelforganisatie de kans te geven en te laten ontstaan.

De bestuurders onderkennen hun eigen menselijke maat en weten zichzelf en hun bijdrage in de tijd te plaatsen. Daarbij past het uiten van twijfel, zorgen, ongemak, van dilemma's en ook van gemaakte fouten. Zij het soms met enige terughoudendheid, gelet op ongewenste effecten in de buitenwereld of binnen de eigen organisatie. Voor bestuurders van organisaties in het politiek-bestuurlijke domein kan dat nog extra gevoelig en delicaat zijn. Frank Candel is openhartig over de fysieke en mentale belasting van zijn bestuursfunctie en zijn geneigdheid om soms (te) veel hooi op de vork te nemen. Zijn ambitie is niet alleen op de eigen organisatie gericht, maar ook op een systeeminnovatie van de sector. "Je motor loopt dan op kerosine", zegt hij. Hanteren van de daarmee samenhangende chaos en ongemak maakt het zwaar.

Herco Uniken Venema refereert aan de spanning in zijn dubbelrol als bestuurder van de rechtbank en zijn beroepspraktijk als rechter. Die 'balancing act' ervaart hij vooral als uitdagend. Lastiger blijkt het om de relatieve autonomie van de rechtbank en van de professionele ruimte van de rechters te verdedigen in weerwil van striktere landelijke kaderstelling en een meer centrale sturingsfilosofie. De eigen gedrevenheid zoals Roxanne Vernimmen zegt, kan ertoe leiden niet helemaal open te staan voor kritische geluiden. En geneigd te zijn vooral de positieve kant van de ambitie te benadrukken en minder de risico's ervan. Meiny Prins onderkent dat ze soms te snel wil gaan en op moet letten dat iedereen goed verbonden blijft met de toekomstvisie.

Joop van Oosten vindt terugkijkend op zijn bestuursperiode dat hij wat meer geduld had kunnen hebben, een kwaliteit die hij in de loop van de tijd heeft moeten leren. Ook Anja Grootoontk onderkent het belang van geduld en dat er meer wegen naar Rome kunnen leiden. Dick Berlijn wijst op de dubbelheid van besluitvorming. Twijfel is aan de ene kant goed, het doet recht aan complexiteit en aan de mensen die betrokken zijn. Aan de andere kant vindt hij dat hij er daardoor ook wel lang over kan doen om een besluit te nemen. Overigens blijkt uit de gesprekken dat er dikwijls ook een verwachting is bij collega-bestuurders juist sneller beslissingen te nemen. Een passende timing is kennelijk nog niet zo eenvoudig.

Onder de druk van de opgaven wordt ook het nodige geleverd van het betugelen van het eigen temperament. Goof Hamers geeft aan dat hij ook boos kan worden en uit de bocht kan vliegen. Soms blijkt dat ook functioneel te zijn om de cirkel van eindeloos argumenteren te doorbreken. Ook Frank Candel zegt dat hij kan ontploffen en dat mensen daar bang van kunnen worden. Het is dan

beter om in een eerder stadium een kwestie aan de orde te stellen. Herco Uniken Venema laat zien dat ook bestuurders geraakt kunnen worden in een open zenuw en dat mensen dan kunnen schrikken van een harde reactie. Hij wijst er op dat in bestuurlijke posities soms de ongemakken van anderen op je worden geprojecteerd. Het onderkennen en hanteren van emotionaliteit van jezelf en van anderen is een kunst. Betrokken kunnen zijn met empathie, maar ook met een zekere distantie.

De bestuurders zijn tegelijkertijd zelfbewust en vasthoudend in het ontwikkelen en realiseren van een strategische visie die er toe doet. Daar gaat het om. Gelet op de complexiteit daarvan en de grotere onzekerheden die daarmee gepaard gaan, nemen ze daarin het voortouw. Sterker, daarin definiëren zij bij uitstek hun eigen rol en toegevoegde waarde.

DE AARD VAN DE BESTUURSOPGAVE

Zonder uitzondering spreken ze met bevologenheid en betrokkenheid over hun werk, het eigen bedrijf, de externe omgeving en de opgaven op de bestuursagenda. Ze onderstrepen het cruciale belang van verbinding met anderen: met collega's in het bestuur, met medewerkers en met kernspelers in de omgeving.

De bestuursopgaven zijn uniek, tijdgebonden, passen zowel bij het ontwikkelingsstadium van het bedrijf als van de bedrijfstak of sector. Ze zijn veelomvattend, gelaagd en dynamisch van karakter. En eisen veel tijd, energie en aandacht op. Vanzelfsprekend komen daarin generieke hoofdthema's terug als strategievorming, operationele uitvoering, topstructuurvorming, besturing, organisatieverandering, leiderschap, verandering en communicatie. Maar de uniciteit en de verscheidenheid daarin zijn groot. Leiderschap *van* professionals doet nog een ander appèl op bestuurders. Professionals zijn de dragers van het primair proces (Weijers, 2009). In elk gesprek waren de verschillen voelbaar, zichtbaar en hoorbaar in een uniek en persoonlijk getint verhaal.

Dat persoonlijke verhaal wordt overigens ook sterk bepaald door de eigen biografie en doorleefde, betekenisvolle ervaringen, mede gevoed door inspirerende voorbeelden. Daarin komen rationele overwegingen tot uitdrukking, maar ieders verhaal getuigt ook van emotionele verbinding en betrokkenheid. Dick Berlijn spreekt met respect over de betekenisvolle rol van zijn vader. "Mijn vader hamerde erg op een 'een man een man, een woord een woord'. Op integriteit. Uiteindelijk is alles wat je zegt en doet je visitekaartje. Dat zegt iets over wie jij bent. Alle beslissingen die jij neemt, zijn immers jouw beslissingen. Je moet je niet achter een ander verschuilen. Het is jouw beslissing. Mensen moeten op jouw woord en reputatie kunnen bouwen. Dat vind ik een belangrijk funda-

ment.” Ook Joop van Oosten En Roxanne Vernimmen verwijzen naar kernwaarden die zij van thuis meekregen.

Witvliet (2005) spreekt in dit verband over ‘primitives’, de combinatie van feitelijke ervaringen en impulsieve, emotionele reflexen. Deze ‘primitives’ staan niet ter discussie en fungeren als globale, impliciete richtlijnen en normen voor het alledaagse handelen. Die ‘primitives’ kunnen overigens ook een ‘foute’ agenda opleveren, zoals zichtbaar werd in de aangehaalde corporate biografieën over falend beleid en in de psychologische vervormingen van leiderschap.

Sommige bestuurders wezen ook op het belang van geluk: een moment, een gebeurtenis of een situatie die later bepalend bleek voor succes.

WAARDECREATIE EN GELOOFWAARDIGHEID

De bestuurders blijken sterk gedreven door het realiseren van meerwaarde met maatschappelijke betekenis. Goede dingen willen doen, met passie en ‘drive’. En die goed doen. Roxanne Vernimmen wil psychiatrische patiënten als gewone burgers blijven zien. Door niet in de ziekte te denken, maar in de kracht en de potentie. Dan is de uitdaging om ook op de kracht van medewerkers in te zetten. De twee oriëntaties moeten congruent met elkaar zijn. Meiny Prins heeft de missie van haar onderneming verbonden met het leveren van een bijdrage aan twee basisbehoeften: “vakkundig en verantwoord kweken van voedsel voor iedereen en het creëren van een optimale werk- en leefomgeving voor mensen, dieren en planten.”

Winst en resultaat zien zij daarbij niet als doel op zich, maar als een indicator voor succes en een noodzakelijke bron voor continuïteit. Eigen geloofwaardigheid en behoud daarvan spelen daarbij een belangrijke rol. Juist in een periode waarin geloofwaardigheid en reputaties op veel plaatsen problematisch zijn geworden.

Frank Candel zegt daarover: “Geloofwaardigheid is volgens mij de kunst. Daarom ben ik waarschijnlijk ook zo ziek als het ondermijnd wordt. Geloofwaardigheid, ook in mijn eigen rol, kun je maar één keer kwijt raken. De mensen die ik ken in vergelijkbare posities zijn allemaal kwetsbaar op maar één ding en dat is geloofwaardigheid”.

Anja Grootoont zegt kortweg: “Je moet deugen.” Ze benadrukt het hebben van een moreel kompas. “Waarom doe je wat je doet en hoe maak je afwegingen? De verbindende vraag voor mij is, laten we de wereld goed achter voor de mensen die na ons komen?” Joop van Oosten spreekt in die termen als hij zegt: “We moeten een betere wereld achterlaten dan we aantreffen. En gebouwen moeten daar een duidelijke bijdrage aan leveren.” Dick Berlijn zegt over de

essentie van zijn ambitie: "Ik wil absoluut het goede doen. Je moet vooral een eerlijk, goed verhaal hebben. En je moet uit een eerlijke overtuiging je werk kunnen en willen doen. Met passie en met 'drive'. Het moet echt van binnenuit komen. Als je dat kunt en als je de taak en de organisatie zo voor elkaar hebt dat je er op die manier voor wilt gaan, dan zijn mensen ook bereid om jou een heel eind te volgen."

Deze inzichten sluiten aan bij de conclusies uit het eerder genoemde onderzoek over geloofwaardigheid van Kouzes en Posner (2003). Zij stelden vast dat het daarbij draait om eerlijkheid, visie, inspiratie en competentie.

DE ZIN, BETEKENIS EN TAAL VAN HET VERHAAL

De bestuurders blijken allemaal sterk gericht te zijn op de ontwikkeling van een samenbindend verhaal. Niet zomaar een 'leuk' verhaal, maar een inspirerende visie en daarop gebaseerde strategische keuze. De oorsprong daarvan zit allereerst in een besef van het belang van de identiteit en historie van hun bedrijf, zoals bijvoorbeeld Bert Heemskerk laat zien. En krijgt vervolgens gestalte door de gedrevenheid het verhaal te ontwikkelen en te sublimeren in een nieuwe context. Niet zozeer door het autoritair op te leggen, maar door er actief naar op zoek te gaan in de organisatie en mensen er in te betrekken. Al doende ontstaan daardoor opgefriste en nieuwe verhalen die voorzien in zin en betekenis. Ze appelleren aan gedeeld begrip en logica, maar ze raken vooral het hart van mensen. Zoals eerder aangegeven ontwikkelen bestuurders in interactie met hun omgeving verhalen. Ze produceren een taal voor hun verhaal en ontwikkelen daarmee betekenissen. Het lijkt op schilderen met woorden. Met enkele penseelstreken die nog ruimte bieden voor veelkleurige en artistieke invulling: de bijdragen van anderen voorzien in verrassende interpretaties op het thema. Zo creëren ze de werkelijkheid waarin ze leven. In een iteratief en interactief proces van 'sensegiving' en 'sensemaking' ontstaan gedeelde, inspirerende verhalen. Bij strategische, meer fundamentele keuzen blijken ze een min of meer tijdloos houvast op te leveren. Verstraeten (2003) wijst in 'Leiderschap met hart en ziel' op de cruciale betekenis van taal. 'Mensen zijn niet alleen rationele wezens of politieke dieren, maar ook en vooral taaldieren. Zij geven via de taal betekenis aan handelingen en ervaringen. Zonder taal en interpretatie is zelfs geen betekenisvolle ervaring mogelijk. Hoe (beeld)rijker de taal is, des te rijker de interpretatiemogelijkheden zijn en des te interessanter onze ervaring van de werkelijkheid wordt.' Het omgekeerde is volgens Verstraeten ook waar. 'Hoe schraller de taal, hoe eenzijdiger het vocabularium eruitziet en hoe meer het woord verzakelijkt, des te armer wordt onze taal en des te minder kunnen we de wereld in ons en om ons heen als zinvol beleven. Overal domineert het verschraalde, vereconomiseerde, eendimensionale woord'.

De ontmoeting met Pieter Winsemius stond vrijwel geheel in het teken van de cruciale betekenis van verhalen vanuit het perspectief van dienend besturen. Er op uit willen zijn een visie te laten ontstaan die inspireert. Hij zegt: “Een visie kan heel vaag zijn en moet zelfs vaag zijn. Als ‘we’ maar begrijpen waar ‘het’ voor staat. De grote vraag voor een bovenbaas in een bedrijf is: hoe kan ik die uitdaging zo maken dat al die mensen denken, we zijn met iets bezig en we vinden het ontzettend leuk om daar vreselijk hard aan te werken. Als ik dat kan klaren, dan maak ik mezelf eigenlijk overbodig en hoef ik alleen maar op de achtergrond te zitten. Dat is niet zomaar gemakkelijk gedaan. Je moet een goede uitdaging formuleren en zo overbrengen, dat anderen het als hun uitdaging gaan zien.”

Frank Candel stelt zichzelf een opdracht die extern gemotiveerd is en niet intern. “Een missie naar de samenleving geïnspireerd vanuit een oorspronkelijk christelijke opvoeding. Ik stel mezelf een doel, waarvan ik weet dat ik het kan halen, maar geen flauw idee heb hoe. Ik weet vrijwel zeker dat iedereen dan gaat roepen, wat jij wilt, dat kan niet. Hulpverlening, zorg en behandeling van jongeren met (multi-) gedragsproblemen vergt een fundamenteel andere aanpak. Daarvoor is een dramatische systeeminterventie nodig.” Die opvatting en die keuze vormen voor Frank Candel het startpunt van een nieuw verhaal.

4.2 OMGAAN MET COMPLEXITEIT

‘Als je problemen kunt oplossen, stop dan met piekeren; als problemen onoplosbaar zijn, heeft piekeren geen zin’.

Dalai Lama

Uit de ontmoetingen met de bestuurders blijkt dat zij uit verschillend repertoire putten bij het hanteren van complexiteit, onvoorspelbaarheid en onzekerheid. Zij wagen zich in ieder geval niet aan voorspellingen. In hun persoonlijke verhalen zijn de volgende varianten zichtbaar die tegelijkertijd voor hen ook betekenisvolle constructies zijn. Die dragen bij aan hanteerbaarheid van en grip op hun eigen werkelijkheid. Het zijn ook componenten van het bestuurlijk repertoire.

1 HERKENNEN, ERKENNEN EN HANTEREN VAN COMPLEXITEIT

Bewust en onbewust geven de bestuurders er blijk van dat hun bestuurlijke context en de daarmee verbonden opgaven complex en dikwijls ‘wicked’ van karakter zijn. Ze weerstaan de verleiding om *wilde* problemen als *tamme* problemen te behandelen. Bovendien verstaan ze de kunst om hun opgaven in de tijd te plaatsen. De tijd is dan niet zozeer een bron van stress, maar veel meer een

inspirerende ruimte om samen met anderen te zoeken naar bruikbare inzichten, naar hanteerbaarheid van problemen en naar nog ongekeende oplossingsruimte. Ontwikkelen en behouden van overzicht spelen daarbij een belangrijke rol. Dick Berlijn, Anja Grootoonk, Joop van Oosten en Meiny Prins wijzen op het belang van het een holistisch overzicht en het vermogen om rustig te blijven. Juist in een dynamische, soms snel verschuivende context. Het gaat om het ontwikkelen van inzicht in het perspectief van overzicht. Eerder met de blik van een groothoeklens dan via een microscoop, zij het dat ook details bepalend kunnen zijn. Die houding draagt ook bij aan oordeelsvermogen. Frissen (2010) ziet dat als de kwaliteit om maatschappelijke complexiteit te kunnen beoordelen en om beslissingen te kunnen nemen die recht doen aan complexiteit. Zowel al te simplificerende reductie als besluiteloze verlamming zijn ongewenst. Het is de kunst eenvoud te harmoniëren met elegantie, zoals Derkse (1993) daarover spreekt.

2 REDUCEREN EN VEREENVOUDIGEN VAN COMPLEXITEIT

Een tweede beproefd recept is nog altijd, waar dat kan, om kwesties in overzichtelijke en hanteerbare stukjes op te delen. Compartimentering is een adequate reactie bij relatief overzichtelijke en *tamme* problemen. Voor Roxanne Vernimmen is het niet alleen een manier om complexiteit te reduceren, maar ook om communicatieve boodschappen strakker te maken. “Als je het zelf nog niet goed hebt begrepen, kun je het ook niet goed overbrengen.”

Joop van Oosten zegt in dit verband: “Ik heb redelijk het vermogen om dingen volgtijdelijk te doen. Dat is ook wel gevoed door mijn ingenieursopleiding. Niet alle problemen in een keer te lijf te gaan. Dat kan ik niet behappen. Eerst dit en dan dat.” Goof Hamers wijst op het belang van prioritering, ook vanuit het perspectief van eenvoud in de communicatie. “Breng je boodschap terug tot drie dingen. Want bij meer dan drie wordt het al heel gauw complex en wees daar consistent in.”

3 ANTICIPEREN OP DE TOEKOMST MET SCENARIO'S

Scenario's vergroten het begrip en dragen bij aan gedeelde mentale modellen van de toekomst. Door te denken in termen van 'wat kunnen we doen als...' zijn organisaties tot op zekere hoogte beter voorbereid op verrassingen. Goof Hamers zegt daarover dat je anderen niet moet verrassen. Het is niet allemaal te voorzien, maar nadenken over scenario's helpt wel: wat zou er kunnen gebeuren en wat kunnen we dan doen. Met behulp van scenariovorming kan de onzekerheid in de context en de omgeving worden verkend. Scenario's kunnen daarmee ook bijdragen aan het vergroten van de individuele en collectieve veerkracht en wendbaarheid. Het gezamenlijke adaptieve vermogen wordt aangesproken en ingezet.

4. KIEZEN EN CREËREN VAN EEN EIGEN TOEKOMST

Door een eigen toekomst te kiezen wordt het voorspellen ervan een stuk eenvoudiger. Dit is in essentie een ander paradigma in het omgaan met onzekerheid en onvoorspelbaarheid. Prahalad & Hamel (1994) introduceren dit perspectief in 'De strijd om de toekomst'. Innovatieve ondernemingen die het spel en de spelregels van een bedrijfstak veranderen. Door een visie te ontwikkelen en in die gevisioneerde toekomst zelf een eigen strategische positie te kiezen, kan het ongemak van onzekerheid en onvoorspelbaarheid worden gereduceerd. Het accent ligt op het zien en creëren van mogelijkheden. De bestuurders laten in hun verhalen zien hoe groot het belang is van een heldere toekomstvisie en een gekozen strategische positionering, zowel voor hun organisatie als voor hen persoonlijk. Frank Candel illustreert wat de betekenis voor hem zelf is om een eigen concept en een mentaal model te kunnen ontwikkelen. Een baken, een houvast waarop in complexe omstandigheden kan worden teruggevallen. Zo'n richtinggevend kompas, beredeneerd en intuïtief, maakt het mogelijk koerszoekend te navigeren.

Meiny Prins begrenst de complexiteit en de dynamiek door in sommige landen bewust geen zaken te doen. Door die morele keuze bewaakt ze niet alleen de waarden van de onderneming, maar houdt ze voor een deel ook de onvoorspelbaarheid, de grilligheid en de risico's buiten de deur.

5 ORGANISEREN VAN DIVERSITEIT IN DE SAMENSTELLING VAN DE TOP

Verschillende bestuurders benadrukken het belang van de complementariteit in de samenstelling van het topteam. Bert Heemskerk geeft aan dat zijn eerste doel bij zijn aantreden was om een eensgezinde en een goed functionerende raad van bestuur te creëren. En ook een omgeving te scheppen, waarin potentieel toptalent in de eigen gelederen van de bank ontwikkeld kon worden. Joop van Oosten was erop gericht dat de raad van bestuur van BAM als een team functioneerde, dat de leden in de raad zich senang voelden en hun inbreng konden leveren. Roxanne Vernimmen kreeg van haar raad van toezicht de opdracht mee: "maak er een club van, creëer verbinding en zorg ervoor dat de kracht niet rondvliegt, maar weer samenbalt." Teamvorming is voor haar een manier om complexiteit te hanteren. Je moet het niet alleen willen doen en dat kan ook niet. Het is belangrijk de intelligentie om je heen te organiseren en structureel kritische geluiden in het team aan te moedigen. Door collega's scherp gehouden te worden. Als dat niet gebeurt, wordt een kans gemist om een probleem goed te tackelen en een beter besluit te kunnen nemen. Dick Berlijn geeft aan dat het belangrijk is een sfeer te entameren in je staf zodat er wederzijds vertrouwen kan groeien. Mensen die zich ook vrij voelen je te adviseren en die met ludieke ideeën en met twijfels durven te komen. Door dit goed te doen, komen juist die

dingen op tafel die bepalend kunnen zijn voor het nemen van een beter besluit. Het komt er in zijn visie op aan twijfel te tolereren en zelfs aan te moedigen. Deze opvattingen sluiten aan bij het inzicht van Van Vugt en Ajuha (2011) over 'gedistribueerd leiderschap'. Zij verwijzen naar mathematische modellen, waaruit blijkt dat als onzekerheid en complexiteit regeren, gedistribueerd leiderschap beter werkt dan leiderschap door één individu. Ook Heifetz (1994) geeft aan dat zonder conflicterende referentiekaders, sociale systemen op een beperkte manier hun complexe omgeving onderzoeken. Ze werken dan bij de gratie van hun blinde vlekken, simpelweg omdat het niet mogelijk is je voor te bereiden op wat je niet ziet.

De vorming van een adequate topstructuur en het bevorderen van diversiteit daarin vergen subtiliteit en moed. Toevoeging van corresponderende kwaliteit levert meer van hetzelfde op en kan tot groepsdenken leiden. Complementaire en contrasterende kwaliteiten zijn aanvullend, verschillend en deels ook oppositioneel van karakter. De kunst is een stijl en een vorm van competitieve coöperatie te ontwikkelen. Dat blijkt een delicate balans. Een overmaat aan competitie en gebrek aan gezamenlijkheid kunnen desastreuze gevolgen hebben, zoals zichtbaar in de beschrijving van Jeroen Smit over het functioneren van de top van ABN Amro (2008).

6 ONTWIKKELEN VAN VEERKRACHT EN VITALITEIT

In een complexe en turbulente omgeving is, zoals Pieter Winsemius het ongeveer uitdrukte, onzekerheid 'the name of the game'. "Degene die het beste met onzekerheid kan omgaan en er ook nog van kan genieten, is de winnaar van het spel." Meiny Prins van Priva laat zien dat ze in de tweede levensfase van het familiebedrijf twee aangrijpingspunten heeft gekozen om de veerkracht en vitaliteit van de organisatie te versterken. Mede geïnspireerd door de bedrijfsfilosofie van Eckhart Wintzen heeft ze gekozen voor een zelforganiserende, flexibele en kleinschalige organisatievorm. Het idee van de 'flexible firm', een organisatie die beter kan omgaan met dynamiek, grilligheid en veranderlijkheid. Een organisatie die ook acteert als een netwerkorganisatie. Zelf structureel ingericht op scherp gedefinieerde, beperkt imiteerbare kerncompetenties. En daarnaast verbonden met andere organisaties in de periferie. Daardoor is het beter mogelijk, zowel kwantitatief als kwalitatief, in te spelen op snelle en onverwachte verandering in vraagpatronen. Naast dit aangrijpingspunt in de structuur, gaat het ook om ontwikkeling van de bedrijfscultuur. Omgaan met complexiteit betekent dan meer vertrouwen op het oplossend vermogen van mensen. Dat sluit ook aan bij de eerder aangehaalde ideeën van Van Gunsteren (2005) over de betekenis van veerkracht bij het omgaan met verrassingen.

7 RESPECTEREN VAN FEITELIJKE ÉN ZACHTE INFORMATIE

De bestuurders zijn zowel gericht op het verkrijgen van feitelijke, objectieve informatie als op het opvangen van 'soft information'. Daarvoor benutten ze zowel hun interne als externe contacten en ook formele informatiebronnen. Daarbij blijken ze overigens een voorkeur te hebben voor de rechtstreekse informatie uit ontmoetingen met mensen. Koerszoekend navigeren ze door grote hoeveelheden gegevens, informatie en benutten daarbij zowel harde als zachtere signalen. Op basis van ervaring, intuïtie, gevoel en stilzwijgende kennis ('tacit knowlegde') maken ze daarin een selectie. Ze vertrouwen daarbij op een eigen, innerlijk kompas en soms op het daarmee verbonden 'niet-pluis gevoel'. Daarbij handelen ze vanuit het besef dat je nooit weet of je over alle benodigde informatie beschikt én dat je op enig moment nu eenmaal een beslissing moet nemen. Joop van Oosten geeft in dit verband aan dat er een verschil is tussen mensen die graag overal 'sommen' over maken en mensen die in een gesprek proberen een trendmatige ontwikkeling op te sporen. Je hebt het allebei nodig om tot goede afwegingen te komen. Een betrouwbare berekening helpt in het denken. Door beide bronnen te benutten, ontwikkelt zich geleidelijk aan een beeld en kan een richting worden bepaald. Daarin speelt intuïtie een belangrijke, maar niet de enige rol.

Goof Hamers geeft aan dat je als bestuurder een grote hoeveelheid informatie moet kunnen verwerken. Je moet dat in je hoofd kunnen systematiseren tot een soort model van de wereld om je heen. Daarbij gaat het erom de complexiteit terug te brengen tot essenties zonder de nuance van het detail uit het oog te verliezen. Hij zegt ook dat hij zijn strategie niet opbouwt volgens de analyses zoals die in de boekjes staan. Gelooft daar zelfs niet in. Door rond te lopen en mensen te spreken, intern en extern, vormt hij zich een beeld en bepaalt hij een richting, waarover hij vervolgens weer de dialoog aangaat. Tastenderwijs komt zijn keuze als het ware tot stand.

In de operationele sturing komt de echte informatie zelden uit het formele rapportagesysteem en bij problemen komt het altijd te laat. Je moet daarbij kennelijk kunnen vertrouwen op een eigen radar in persoonlijke contacten om tijdig een probleem te signaleren.

8 AANSPREKEN COLLECTIEVE INTELLIGENTIE EN BENUTTEN VAN DIVERSITEIT

Een andere manier om complexiteit te hanteren zit in de benutting van de organisatie, vooral in het aanspreken van menselijke talenten en adaptieve vermogens. Niet door het zelf beter te weten of harder te lopen, maar vooral door 'de bal het werk te laten doen'. De bestuurders laten zien dat zij vertrouwen op het zelforganiserend en oplossend talent en vermogen van hun mensen. De organisatie moet, weliswaar binnen kaders, veel problemen zelf op kunnen

lossen. Daarbij blijkt een belangrijk principe werkzaam te zijn. Het gaat niet zozeer om het creëren van draagvlak voor oplossingen, maar veel meer om het delen van (de aanpak van) problemen en activeren van enthousiasme om eraan te werken. Dick Berlijn benadrukt het belang van het opbouwen van wederzijds begrip en vertrouwen, waardoor de juiste inzichten op tafel komen voor het nemen van een beter besluit. Ook de houding om zelf minder snel te reageren, meer tijd te nemen voor het verkrijgen van het juiste overzicht en mensen beter geïnformeerd te houden. Hij beschouwt dat als het ambachtelijke handwerk van leiderschap. “Als dat goed gaat dan pakken de dingen die je doet vaak goed uit en gaat er een positieve dynamiek om je heen ontstaan.”

Roxanne Vernimmen geeft aan dat zij inzet op de kracht van haar medewerkers. Ze wil ook dat het congruent is met de visie om de eigen kracht van de patiënten te activeren. “Je moet alle expertise willen bundelen. Ik hoef niet de oplossing te verzinnen, als ‘we’ maar een oplossing hebben of als ‘we’ er maar samen uit komen. Ik moet niet willen concurreren met psychiaters. Ik moet hen het podium geven, zodat zij kunnen schitteren.”

9 RESPECTEREN VAN HET PRIMAIR PROCES

Een belangrijk aangrijpingspunt voor het hanteren en reduceren van complexiteit zit in het respecteren van het primaire proces. De bestuurders beseffen dat de toegevoegde waarde van het bedrijf in dat proces wordt gecreëerd. Rechtbankpresident Herco Uniken Venema is daar heel stellig en bondig over: “De operatie is alles. Alle zaken moeten uiteindelijk tot een beslissing worden gebracht en foutloos gebeuren. Voor een groot deel ligt onze opgave ook vast.” Daarom is hij er vooral op gericht om mensen en zaken succesvol aan elkaar te koppelen. Cruciaal is dan ook om de juiste mensen aan de organisatie te verbinden.

Pieter Winsemius onderstreept het belang om dichtbij de operatie te blijven. “Complexiteit moet je reduceren door je ankers in de grond te zetten. Dan blijf je steeds denken waar het in de kern omgaat. Een dienende bestuurder denkt vanuit de frontlijn. En de frontlijn moet ook de ruimte krijgen om goed te kunnen werken.”

Dick Berlijn was er in zijn rol als Commandant Der Strijdkrachten voortdurend op gericht de politieke ambities te vertalen naar operationele haalbaarheden in de militaire organisatie. In het algemeen geldt dat voor bestuurders die op het scharnierpunt opereren tussen politiek en uitvoering. Dat zien we terug in de verhalen van Anja Grootoonk, Frank Candel en Roxanne Vernimmen.

In de ontmoetingen met de bestuurders klinkt ook herwaardering door voor het kennen van de 'operatie'. Je moet de specifieke 'business' kennen, de cultuur en de mensen aanvoelen. Joop van Oosten van de Koninklijke BAM Groep zegt: "Je hoeft zelf niet te kunnen timmeren, maar je moet wel de complexiteit van bouwwerken, bouwprocessen en de technieken kennen. Je moet weten hoe dat werkt."

10 NIETS DOEN EN HET GOEDE MOMENT AFWACHTEN

Tenslotte gaat het om de kunst, in ieder geval tijdelijk, niet direct te handelen. En even te wachten. Dat is nodig om overzicht te kunnen ontwikkelen en te behouden. Het blijkt ook een functionele houding om oplossingen voor complexe problemen te laten ontstaan. De organisatie en de mensen daarvoor ook de tijd te gunnen. En niet in de laatste plaats om de eigen onbewuste processen hun gang te laten gaan, zodat gevoel voor de juiste beslissing kan groeien. Dijksterhuis (2010) spreekt over de werking van onbewuste processen bij het nemen van moeilijke beslissingen. "Je kunt bewust nadenken, maar je kunt ook je onbewuste het werk laten doen door er letterlijk of figuurlijk een nachtje over te slapen." Stilstaan kan bijdragen aan vooruitgang. Reflectie, afstand, heroverweging en nieuwe vragen kunnen voorzien in onverwachte en nog ongedachte oplossingsruimte die zich als het ware vanzelf ontvouwt. Goof Hamers zegt daarover: "Soms duurt het even voor we eruit zijn. Sommige dingen hebben tijd nodig. In veel gevallen doemen in de tijd nieuwe mogelijkheden op."

'Wanneer ik een onbelangrijke beslissing moet nemen, vind ik het altijd handig om alle voor- en nadelen af te wegen. Bij vitale beslissingen moet de beslissing echter uit het onbewuste komen, uit iets in onszelf.'

Sigmund Freud

4.3 PARADOXEN

In 'Stilstaan bij verandering' (1995) concludeerde ik samen met oud-collega Jo Vincken dat effectieve bestuurders beter in staat zijn om te gaan met paradoxen. Organisaties en mensen vormen verzamelingen van schijnbare tegenstellingen en tegenstrijdigheden. Bij paradoxen gaat het erom de spanning tussen tegengestelde krachten en impulsen te hanteren. Het vermogen om te denken en te handelen vanuit een én-én perspectief.

We beschreven destijds acht paradoxen bij organisatievernieuwing. Te onderscheiden in de context, in de attitude van de bestuurder, in het karakter van veranderingsprocessen en in de persoonlijke werkwijze van de bestuurder.

In de ontmoetingen met de bestuurders komen die paradoxen opnieuw naar voren. Ze bevestigen het belang van het onderkennen en hanteren van paradoxen. Samenvattend levert dat het volgende beeld op:

CONTINUEREN ÉN VERNIEUWEN

'In vandaag zit een deel van het verleden en dat samen neem je weer naar morgen mee. En uit de dingen die we gisteren deden, ontstaat uiteindelijk weer een nieuw idee.'

Paul van Vliet

Effectieve bestuurders hebben oog voor de historische waarden die een bedrijf uniek maken, maar ze doorbreken ook gegroeide impasses en slaan nieuwe wegen in. Bert Heemskerk laat dat zien in de wijze waarop hij in weerwil van interne weerstand bewust terugkeerde naar de oorsprong van de Rabobank. Hij koos het erfgoed en de waardeoriëntatie van de Rabobank als uitgangspunt. Zowel een baken als een onderscheidende troef voor internationale expansie. Organisaties ontwikkelen in de loop van hun geschiedenis 'genetische' eigenschappen, de tamelijk onveranderbare kernwaarden en principes. Die vormen de bouwstenen van de identiteit. Het getuigt van wijsheid die te respecteren en ook te beschouwen als een bron van uniciteit en onderscheidend voordeel. Immers juist op de historie is een bedrijf niet imiteerbaar. Besef daarvan voorkomt ook de amechtige hyperventilatie van modieuze veranderingen en groteske culturomslagen. En het beperkt ook de neiging om gepassioneerd de verkeerde kant op te bewegen.

Aan de andere kant is het ook zaak niet te verzanden in het verleden en daarin zelfgenoegzaam te worden. Soms moeten de bestaande orde en de gegroeide zekerheid bewust ter discussie komen. Dan moet selectief afscheid worden genomen van een deel van het verleden. Vasthouden als conservatisme leidt tot verstarring; vasthouden als cultiveren van de kracht van het verleden biedt zicht op bronnen van vitaliteit. Soms moeten gegroeide patronen losgemaakt worden en er is ruimte nodig om een visie op te frissen of fundamenteel te vernieuwen. Scharmer (2010) wijst in dit verband op twee verschillende bronnen van kennis: leren van de ervaringen uit het *verleden* en leren van de *toekomst* zoals die zich al in het heden aftekent.

De ambitie daarin kan soms zelfs verder reiken dan de grenzen van de eigen organisatie. Dat laat Frank Candel zien bij zijn initiatieven om een systeeminnovatie te bewerkstelligen binnen de Jeugdzorg. Joop van Oosten beschrijft

de inspanningen die nodig waren om gegroeide gewoonten in de bouwsector te elimineren. Er waren intensieve en meerjarige programma's nodig om een integere cultuur te herstellen.

²⁹ Price Waterhouse, Change Integration Team, *The paradox principles*, 1996.

Balanceren tussen continueren en vernieuwen raakt ook aan het besef van het ontwikkelingsstadium van een organisatie. Anja Grootoonk spreekt met respect over de jeugdige vitaliteit van Almere als 'New Town'. Maar met de nieuwe voorziene groei van de stad, moet binnen de organisatie een ander spel op de wagen worden gezet. Gegroeide gewoonten en reflexen die uitstekend pasten bij de pionierende beginfase zijn ontoereikend bij het grotere schaalniveau van de stad. Meiny Prins trof bij de opvolging van haar vader in het familiebedrijf een waardevol erfgoed aan. Tegelijkertijd voelde ze aan dat het tijd was voor vernieuwing in de structuur en in de cultuur van het bedrijf. Dat doet een beroep op besef van tijd, timing, tempo en ritme. Daar zijn moed en geduld voor nodig, want veel krachten om je heen verlangen daden, wapenfeiten en een hoger tempo. Geduld als een vorm van moed. De intelligentie van de spelverdelers die de wedstrijd kan lezen en bewust zowel kan versnellen als vertragen.

De psychologie en de toonzetting van de communicatie zijn daarbij van groot belang. Vaak wordt eenzijdig de nadruk gelegd op het belang van verandering en vernieuwing. De impliciete boodschap is dan dat het tot nu toe eigenlijk allemaal verkeerd was. De kracht van het verleden en de inspanningen die nodig zijn geweest om een positie op te bouwen, worden dan ontkend. Het verleden wordt veroordeeld en de daarbij betrokkenen voelen zich in de hoek gezet. Alle commitment, alle energie, inspiratie en toewijding die vaak met goede bedoelingen zijn geïnvesteerd, worden van de ene op de andere dag als 'verkeerd' gedefinieerd.

Maar een op waarde geschat verleden kan juist een springplank naar een nieuwe toekomst zijn. Het ontdekken van een boodschap in het verleden. De geschiedenis beschouwen als een rivier waarvan je de stroomrichting kunt zien. Geschiedenis niet opgevat als een gestold en suf verleden, maar als een boeiende en waardevolle beweging. Iets wat aan het 'geschieden is'. Een innovatieve toekomst steunt paradoxaal genoeg op een vitale traditie. Dat inzicht werkt louterend en relativerend. Immers ook de bevolgen toekomstvisie voor 2015 is in 2020 een deel van de historie. Balanceren tussen continueren en vernieuwen is een vorm van kunst. Doorslaan naar de uitersten is in beide gevallen ongewenst en leidt tot ernstige consequenties: mensen worden passief, lusteloos en geloven er eenvoudigweg niet meer in.

Van der Zwan (2010) verwijst in zijn historische analyse van de malaise bij de Nederlandse Spoorwegen naar een onderzoek van de managementadviseurs van Price Waterhouse, 'The paradox principles' (1996)²⁹. De voornaamste stel-

lingen in dit boek luiden: 'Het resultaat van een decennium van veranderingspogingen in het bedrijfsleven is een klimaat van vrees en onzekerheid. Een nooit eindigende veranderingscyclus leidt tot scepsis, obstakels en frustratie. Wat de meeste managers over het hoofd zien, zo luidde de ervaring van de onderzoekers, is dat positieve verandering niet kan zonder betekenisvolle stabiliteit. Ongecontroleerde verandering, het ontbreken van stabiele sleutelementen, kan een onderneming licht doen ontaarden in chaos. Zo'n veranderingsproces veroorzaakt veeleer onrust dan dat het leidt tot een verhoogd prestatieniveau. Managers die in dit opzicht succesvol zijn gebleken, hebben zich erop toegelegd om bronnen van stabiliteit te identificeren en die te vormen tot stabiele elementen die een organisatie helpen door de turbulentie van een ingrijpende verandering heen te laveren.' Vertrouwen beschouwen de onderzoekers als een voorwaarde voor succesvolle transformatie.

EXTERNE DRUK ÉN INTERNE AMBITIE

'Het soort dadendrang dat behagen schept in drukdoenerij is in feite geen ondernemingszin, maar de bedrijvigheid van een opgejaagde geest. Anderzijds kan je geen rust noemen wat elke beweging als onredelijk bestempelt: machteloosheid is dat, en gebrek aan energie.'

Seneca

De bestuurders beschouwen externe ontwikkelingen niet zozeer als een verlamme, of urgente noodzaak waar onvermijdelijk en onmiddellijk wat mee moet gebeuren. Ze hebben oog voor externe ontwikkelingen, maar weten externe impulsen vooral te verbinden met een eigen visie, ambitie, met interne drijfveren en motieven. Het beluisteren en verstaan van de externe omgeving kan tegendraadse en natuurlijk ook bedreigende informatie voortbrengen. De organisatie is echter in hun visie niet zozeer een willoze speelbal op de woelige baren van niet te beïnvloeden ontwikkelingen. Ze kiezen eerder het perspectief van kansen en nieuwe mogelijkheden. De harde, soms vlagerige wind van buiten wordt benut voor de eigen zeilvoering. De omgeving is niet alleen maar een objectief gegeven. Ook daar moet betekenis aan worden gegeven. Bepaalde ontwikkelingen in de omgeving moeten worden gearticuleerd. Externe impulsen zijn dan niet alleen maar objectieve ontwikkelingen of feiten, maar vooral ook subjectieve betekenissen. Het toekennen van dergelijke betekenissen is een belangrijke taak van de bestuurder. Tot op zekere hoogte is er altijd onbenutte speelruimte en blijft het mogelijk een eigen toekomst te kiezen en te creëren. Rechtbankpresident Herco Uniken Venema beschouwt de toenemende externe druk uit de omgeving op de rechtspraak als een kans. Het daagt de organisatie

en de rechters uit om met behoud van onafhankelijkheid transparanter te zijn naar de samenleving. Goof Hamers zoekt, juist in tijden van crisis, waar zich nieuwe business-kansen kunnen voordoen. Hij selecteert bewust in de externe omgeving. De innovatieve keuze van IHC Merwede om te investeren in 'deep-sea mining' heeft alles te maken met de economische expansie van China en de toenemende schaarste van grondstoffen op de wereldmarkt. Dick Berlijn onderstreept in zijn verhaal het belang van sensitiviteit naar de externe omgeving die voortdurend in beweging is. "Het is een dynamisch proces, waarbij je aan de ene kant altijd luisterend en observerend moet zijn. Aan de andere kant moet je je realiseren, dat je daarin kunt sturen." Frank Candel laat in de Jeugdzorg zien dat je door innovatieve pilots ook vooruit kunt lopen en daarmee zelf kunt uitdagen tot wetswijziging en nieuwe financieringsarrangementen.

AUTHENTICITEIT ÉN ROLVERWACHTING

'Werden der du bist'

Goethe

Topbestuurders vervullen een functionele rol die inherent is aan hun positie. Ze respecteren verwachtingen en meningen van anderen, maar blijven tegelijkertijd zichzelf. De vertrekpunten voor het eigen functioneren zijn minder gelegen in wat door anderen wordt opgelegd. Deze worden eerder bepaald door wat zij zelf zien als een betekenisvolle uitdaging. Ze spelen geen rol, maar ze zijn vooral authentiek als persoon. Ze dwingen respect af, omdat ze integer handelen, ook in moeilijke situaties. Authenticiteit in deze betekenis is van cruciaal belang bij vernieuwing. Pieter Winsemius zegt daarover: "Als je hetzelfde bent als je voorganger komt er nooit een vernieuwing. Je moet zelf een nieuw spoor willen en durven trekken".

Topbestuurders zijn gericht op leren en veranderen, van henzelf en van anderen. Aanleg wordt gerespecteerd en gestimuleerd als bron van ontwikkeling. Er is niet alleen aandacht voor eigen mogelijkheden en talenten, maar juist ook voor die van hun medewerkers. Anja Grootenok geeft aan dat het gaat om een authentieke, individuele kijk én dat je ook anders mag zijn dan anderen. Ook een andere manier van werken mag hebben dan een ander. Ze doet een appèl op het repertoire van de complete persoon dat verder reikt dan de dikwijls schraal geformuleerde en instrumentele competenties van een functionaris. Daarbij gaat het eerder om het respecteren en aanspreken van ieders eigen wijsheid dan om solistische eigenwijsheid. Pretenties in de sfeer van maakbaarheid van de eigen natuurlijke aanleg of die van anderen blijven achterwege. De bestuurders

zoeken hun aangrijpingspunt eerder in een opgave die er toe doet en in het beïnvloeden en hanteren van omgevingsinvloeden. Ze creëren een klimaat, waarin mensen kunnen floreren en worden uitgedaagd andere presteerders te worden.

Joop van Oosten beschrijft zijn eigen route naar het bestuursvoorzitterschap als een praktijkleerschool. Met de betekenis van zowel ervaren als doorleven. "Je moet vooral jezelf geen geweld aandoen. Je bent wie je bent. Daar hoeft je geen karikatuur van te maken, maar ga niet opeens anders handelen. Zorg dat je jezelf blijft en ga niet imiteren. Zorg ervoor dat je authentiek blijft." En hij onderstreept het belang van ruimte en vertrouwen geven aan anderen. Daardoor kunnen mensen zichzelf ontwikkelen. Meiny Prins zegt: "Je moet transparant en echt zijn. Authentiek. Je kunt jezelf niet voordoen als iemand anders. Dat kan niet." Roxanne Vernimmen geeft aan dat er als bestuursvoorzitter meer van je persoon en je authenticiteit wordt verwacht en minder van je kunnen.

KRACHT ÉN KWETSBAARHEID

'Schilders, beeldhouwers en zelfs dichters stellen hun werken bloot aan kritiek om ze alsnog te kunnen verbeteren wanneer er veel bezwaren tegen aangevoerd kunnen worden. Zoals zij bij zichzelf en anderen te rade gaan om gebreken op te sporen, moeten wij ons eveneens richten naar het oordeel van anderen. In veel gevallen kunnen wij ons doen en laten veranderen en verbeteren.'
Cicero

Topbestuurders staan dikwijls op het podium. Vage formuleringen, het tonen van onzekerheid en uitspreken van onuitgewerkte gedachten lijken niet te passen in het beeld van een krachtige topbestuurder. Kracht heeft verschillende gezichten. Denkkraft en verbeeldingskracht om een toekomstvisie en strategie te kunnen ontwikkelen. Daadkracht en wilskracht zijn nodig om door te kunnen pakken. Veerkracht en draagkracht om vitaliteit op te bouwen en te behouden. Bert Heemskerk geeft aan dat je aan de top een 'wilsfiguur' nodig hebt, iemand die zijn stempel er op moet willen drukken. "Je moet iets echt zelf willen en als je iets wilt, dan moet je het volhouden. Dat is ontzaglijk belangrijk, want als je niet weet wat je wilt of je gaat van 'hot naar her' bij de geringste weerstand, dan ga je om of sla je om." Het gaat hierbij vooral om de kracht van de inspiratie. De inspiratie die uitgaat van de combinatie van bezieling en een beredeneerde opvatting. Uit de wisselwerking tussen bezieling en beredeneerde opvattingen ontstaat een bezielde overtuiging. Dat blijkt in de praktijk te fungeren als een ijzersterk kompas.

Maar er is ook nog een andere, meer stille kracht nodig. Kwetsbaarheid om twijfel en onzekerheid toe te laten voor het opvangen van signalen en vervolmaken van het eigen denken. Kwetsbaarheid is ook nodig, zoals Dick Berlijn aan geeft, om een vertrouwensrelatie op te bouwen met je eigen staf. Om de goede vragen op de agenda te krijgen en de antwoorden, zo deze er al zijn, nog even uit te stellen. Er ontstaat een beeld van een bestuurder die de ruimte neemt om koerszoekend te kunnen zijn. Die de ruimte ook neemt en de onrust toelaat om tot de essentie door te dringen. “Bij complexiteit komt het er op aan, in ieder geval tijdelijk, twijfel te tolereren en zelfs aan te moedigen.” Hij wijst ook op de het belang van authentieke kwetsbaarheid. Het tonen van zwakte, toegeven van fouten, uiten van twijfels en de durf dat te doen om het resultaat van het team beter te maken.

Goof Hamers zegt: “Het is niet handig om tegen de hele organisatie te roepen dat ik het niet weet. Maar het is ook onhandig om tegen je hele organisatie te roepen dat je het wel weet. Ik denk dat je een zekere kwetsbaarheid en twijfel moet tonen en open moet staan voor opvattingen. Als er problemen zijn, dan gaat er een beeld ontstaan door erover in gesprek te gaan. Dat beeld komt er niet als ik van tevoren stoer ga lopen doen en suggereer dat ik het allemaal wel weet.”

Kunstcriticus en oud-museumdirecteur Pierre Janssen zei ooit dat er voortdurend moet worden nagedacht, uitgevonden en verbeterd. Je moet onophoudelijk en diep blijven nadenken. En bereid en in staat zijn ergens over in te zitten.

De positieve betekenis van kwetsbaarheid is de geesteshouding die twijfels en aarzelingen laat zien. Niet zomaar, maar om anderen in de gelegenheid te stellen twijfels en aarzelingen weg te nemen of op een stimulerende manier te duiden. Ook om een eigen menselijk gezicht te tonen en duidelijk te maken dat het ook in de top mensenwerk is. Het vermogen om een verstandhouding op te bouwen met anderen, waarin kracht en duidelijkheid tot uitdrukking komen, maar ook plaats is voor het delen van zorg en twijfels. Te bouwen aan vertrouwen en het ontwikkelen van een betrokken omgang met medewerkers. Op persoonlijk niveau weten topbestuurders kracht en kwetsbaarheid te combineren.

ANGST ÉN VERWACHTING

‘Niet omdat het zo moeilijk is, wagen wij het niet; maar omdat wij het niet wagen, is het zo moeilijk’.

Seneca

Bestuurders beseffen dat hun bestuursopgaven en de daarmee verbonden vernieuwingsprocessen gepaard gaan met onzekerheden en soms met vrees voor het onbekende. Zekerheden blijken vaak geen zekerheden. De kade is nogal eens een drijvend ponton. Pieter Winsemius zegt daarover: "Bij McKinsey concludeerden we destijds al dat we niks anders in de aanbieding hadden dan onzekerheid. De boodschap moest worden: het is onzeker en geniet er maar van."

Angst, de vrees om te falen, werkt verlamrend en is een slechte raadgever. Gevoelens van ongemak en ook wel van zorg en vrees kunnen evenwel bijdragen aan een hogere staat van paraatheid en alertheid. Bewustzijn, besef en acceptatie daarvan maken het hanteerbaar en geven er ook een menselijke maat aan. Dan wordt het functioneel en kan het productief worden benut. Vermeend verlies van grip bij de aanpak van complexe opgaven wordt nog wel eens vertaald in gedetailleerde planvorming. In de grillige dynamiek is elke afwijking van het draaiboek vervolgens een extra impuls voor bezorgdheid en vrees over de goede afloop.

Reductie van onzekerheid op deze manier werkt averechts. De werkelijkheid ontwikkelt zich veelal niet zoals het plan voorschrijft. Topbestuurders laten zien dat er kaders en regie zijn vereist die voorzien in gevoel voor richting; tegelijkertijd is er ruimte nodig om voortschrijdend inzicht te kunnen benutten. En er ook op te vertrouwen dat die inzichten al werkende weg gaan ontstaan. Goof Hamers formuleert dat als volgt: "Natuurlijk weet ik vaak dingen niet en natuurlijk twijfel ik ook of iets wel of niet goed is. Ik raak er niet van in de stress en ik schaam me er ook niet er voor. Ik weet het dan niet, maar we moeten het wel gaan weten." Roxanne Vernimmen zegt: "Je kunt het niet alleen. Je moet alle expertise willen bundelen. Ik hoef niet de oplossing te verzinnen, als we maar een oplossing hebben of als we er maar samen uit komen."

Topbestuurders zien vooral kans een hoopvolle toekomstverwachting te schetsen. Met besef van onzekerheid zetten ze daar vooral op in. Eerder dan amechtig de angst te bestrijden als gevolg van onzekerheid. Houvast vinden ze in het leren omgaan met onzekerheid.

Het is ook zeer de vraag of het oproepen van vrees in de organisatie wel bijdraagt aan hoop en aan vertrouwen in de toekomst. Pieter Winsemius zegt: "Dikwijls zie je een machtspolitieke houding die niet bijdraagt aan het scheppen van een stimulerende omgeving. Die mensen ook bang en angstig kan maken. Vrees kan op zich wel wat opleveren, maar de vraag is of het duurzaam is. In geval van nood kun je het ook wel nodig hebben. Als je een visie hebt

waar mensen niet in geloven, die niet verwarmend is, niet iets positiefs heeft en niet een 'wij-gevoel' kan creëren dan wordt het heel lastig om mensen te laten lopen."

Roobeek (1994) stelt dat veel topleiders bestuursopgaven vaak niet zozeer zien als een uitdaging, maar als een bedreiging. Te zien in hun taalgebruik: 'het roer moet om', het is 'vijf voor twaalf' en 'het is nu een kwestie van overleven'. "Als de top in die termen denkt en spreekt dan is het uiteraard geen wonder dat medewerkers zich bedreigd voelen en angstig gedrag vertonen. In grote concernorganisaties kom je in de top dikwijls een verziekte hofcultuur tegen, vergelijkbaar met de Franse adel onder Lodewijk de XIV. In zo'n klimaat gedraagt de top zich arrogant en almachtig waardoor angst en verlamming in de organisatie ontstaan."

OPDRACHT ÉN UITNODIGING

'Hebt u ooit wel eens op het punt gestaan om iets voor iemand te doen, waarbij de ander u plotseling beval, aanspoorde of adviseerde om juist datgene te doen wat u net zelf van plan was te gaan doen.'

Thomas Gordon

Goede bestuurders stellen doelen en geven opdrachten, maar ze weten ook een sfeer te scheppen, waarin mensen worden uitgenodigd mee te doen aan een uitdaging die de moeite waard is. Natuurlijk is er ook hiërarchie en sturing en kan er bij het realiseren van betekenisvolle opgaven geen sprake zijn van vrijblijvendheid. Maar in de benadering van mensen is het vertrekpunt niet op de eerste plaats de positionele macht. Er wordt eerder gekozen voor de toonzetting van de inspirerende uitnodiging. Niet zozeer je moet, maar je mag. Gericht op het losmaken van positieve energie en stimuleren van eigen betrokkenheid.

Communicatie is daarbij van cruciaal belang. Naast overtuigen in de betekenis van uitleggen en argumenteren gaat het vooral om luisteren. En ontvankelijk te zijn voor vragen, opvattingen en meningen. Echt te communiceren in de letterlijke betekenis van gemeenschappelijkheid bewerkstellingen. De dialoog in plaats van de monoloog. Godfried Bomans heeft die uitdaging ooit fraai getypeerd: 'Je hoort zelden discussies in de zin van een gedachtewisseling. Je hoort twee monologen. Degene die niet aan het woord is, staat hoofdschuddend te wachten. Hij luistert niet. Hij voelt zich onderbroken. En hij duldt deze pijniging alleen door het besef dadelijk weer aan de beurt te zijn.'

Anja Grootoonk wijst op de essentiële verschillen tussen horen en luisteren en tussen kijken en zien. "Luisteren is actief en dat is anders dan louter horen. Dat geldt ook voor het verschil tussen zien en kijken. Vooral mensen echt zien, wie ze zijn en wat ze doen. Volgens mij is dat het allerbelangrijkste. Gewoon, dat je er bent. Je kunt heel goed weten waar je mee bezig bent, ontzettend veel overzicht hebben en goed geïnformeerd zijn. Maar als je vervolgens niet goed luistert en ziet wat er om je heen gebeurt, dan mis je de kern."

Dick Berlijn zegt: "Wil je het vertrouwen hebben van de experts om je heen, dan moet je het geduld opbrengen ze uit te laten praten. Wel in het besef overigens dat ze zich soms hebben vastgebeten in slechts een deel van het probleem. Als je dat te snel afkapt, dan leidt dat niet tot een prettige band en ontmoedigt dat toekomstige, vrije gedachtewisseling."

Bert Heemskerk onderstreept het belang van de communicatie, ook van de taal en de verbeelding daarbij. "De voorzitter moet trachten dat de gehele organisatie die feitelijk door 'checks and balances' één geheel is, zich ook echt als een eenheid gedraagt. Dat betekent dat de boegbeeldfunctie heel belangrijk is. Verwoorden voor alle mensen wat we met zijn allen willen. En dat ook op een wijze, waarvan men zegt: dat vinden we goed, dat vinden we mooi en daar gaan we voor."

RATIO ÉN INTUÏTIE

'Alleen met het hart zien we goed; het wezenlijke blijft voor de ogen verborgen.'
Antoine de Saint Exupéry

Management is van oorsprong sterk geworteld in rationaliteit. Taylor, de grondlegger van het 'scientific management', was de verpersoonlijking van meten en tellen. De realiteit wordt gezien als een machine, die bestaat uit raderen en onderdelen die logisch in elkaar grijpen en logisch functioneren. Bij problemen is het simpelweg een kwestie van het ontrafelen van oorzaak en gevolg. Als je je verstand gebruikt, kom je er altijd uit. De filosofische achtergrond van deze opvatting stamt uit de tijd van de Verlichting. Het tijdperk waarin Descartes afstand nam van het mystieke karakter van de voorliggende tijd met zijn uitspraak: "Ik denk, dus ik ben." Ook meer recente zienswijzen in management, zoals bijvoorbeeld de kwaliteitsbeheersing, procesherontwerp en instrumenten voor prestatietmeting zijn daarop gebaseerd. Daarmee kunnen overigens nuttige inzichten worden verkregen. Het geeft ook blijk van de gedrevenheid tot de kern door te willen dringen. En van respect voor feiten die er toe doen.

Het gaat dan steeds om wetenschappelijke rationaliteit. Om besluiten te kunnen nemen zijn gegevens en informatie nodig. Door middel van onderzoek en analyse ontstaat een diagnose. Vervolgens worden middelen ingezet om de problemen effectief en doelmatig op te lossen. De ondertoon is dat de bestuurder, mits goed en volledig geïnformeerd, bijna als logisch voortvloeisel van de rationele benaderingswijze tot de juiste besluiten komt. Inmiddels is er zowel binnen de overheid als in het bedrijfsleven veel inzicht ontstaan over de perverterende bijwerkingen van eenzijdige nadruk op het rationele paradigma van 'meten is weten'. Het besef dringt door dat je eerst moet weten om goed te kunnen meten. Ook is er oneindig meer te weten dan je kunt meten. Bovendien kun je nog zwemmen in de gegevens en niettemin verdrinken door een gebrek aan informatie. De paradox is dat we zo langzamerhand daardoor wel de prijs van alles weten, maar van niets de waarde. Juist de 'dingen' die er echt toe doen in het bestaan en in de interactie tussen mensen laten zich beperkt of niet uitdrukken in meetbare categorieën.

Tegen deze achtergrond is het respect gegroeid voor het belang van intuïtie en het innerlijk kompas van het gevoel. Intuïtie als het vermogen iets te ontdekken of een probleem op te lossen zonder 'stap-voor-stap-redenering', de gevoelsmatige ingeving. Scharmer (2010) gaat terug naar Aristoteles die al meer dan 2300 jaar geleden het belang onderkende van intuïtie als een van de vijf manieren of geestelijke vermogens om de waarheid te bevatten. Naast wetenschappelijk gestaafde kennis (*epistème*), kunstvaardigheid en technisch vakmanschap (*techné*), praktische wijsheid (*phronesis*), theoretische wijsheid (*sophia*) onderscheidt Aristoteles 'intuïtie' (*nous*), het innerlijk kennen van grondbeginselen en bronnen van bewustzijn. De verwijzing naar intuïtieve kwaliteit past bij de toenemende aandacht voor de menselijke maat, voor groei, ontwikkeling, voor individualiteit en voor de betekenis van gevoelens en emotie. De 'soft information' tussen de regels door krijgt een eigen plaats in de afwegingen en de oordeelsvorming.

Bij fundamentele, strategische keuzen zijn feiten nog steeds van belang. Maar het herkennen van patronen en ontdekken van een begaanbaar pad doen vooral ook een beroep op *gevoel* voor uitdaging, *gevoel* voor richting en *gevoel* voor avontuur. En niet in de laatste plaats op *gevoel* voor mensen, situaties en omstandigheden.

In de dynamiek en complexiteit van externe ontwikkelingen, interne opvattingen en uiteenlopende drijfveren kunnen lijnen en intenties gemakkelijk vervagen. Het gevoel kan ontstaan door de bomen het bos niet meer te zien: het pad lijkt middenin het bos te eindigen. Intuïtie en gevoel dragen dan bij aan het verkrijgen en behouden van een holistisch overzicht. In de zorgsector is inmid-

dels het 'niet-pluis-gevoel' een opkomend begrip gericht op het voorkomen van medische fouten. Ook financiële toezichthouders zien het steeds meer als een relevante aanvulling op het 'dashboard' van de objectieve feiten.

De rijkdom van intuïtie en gevoel kan tegelijkertijd ook lastig te hanteren zijn voor bestuurders. Het is immers per definitie een persoonlijke kwaliteit. Intuïtie en gevoel kunnen ontaarden in een zeer individualistisch, zo niet egoïstisch kompas. Succesvolle bestuurders weten ratio en intuïtie met elkaar in balans te brengen. Sterker, emotionele intelligentie blijkt vaak het verschil te maken. Ratio is voor topbestuurders niet de enige koersbepaler. Door te balanceren tussen beredeneerde opvattingen en bezieling en intuïtie ontstaat overtuiging.

Goof Hamers spreekt over de voelhorens die hij gebruikt bij intern overleg en in externe ontmoetingen. Hij prefereert de rechtstreekse contacten met mensen voor het opbouwen van een beeld van wat er speelt. Vertrouwt minder op de analyses van rapporten. "Het zijn niet altijd urenlange gesprekken, het gaat soms om kleine opmerkingen die mensen maken." Ook Joop van Oosten benadrukt het belang van de intuïtieve ontdekking van de grote lijnen en de trendmatige ontwikkeling. Waardoor hij voor zichzelf een richting kan bepalen. Tegelijkertijd belicht hij ook de andere kant van de medaille: "Dat het alleen maar intuïtief zou gaan, is niet waar, maar intuïtie speelt wel een rol. Intuïtie wordt gevoed door ervaring en door logisch nadenken, door gezond boerenverstand."

Anja Grootenok zegt: "Een van de grotere irrationaliteiten is om te blijven luisteren naar je gevoel. Heel vaak weet je het dan wel. Het kompas van je gevoel is dikwijls een belangrijke aanwijzer. Daar weet je het vaak eerder dan dat je het gerationaliseerd hebt. Je moet heel erg blijven vertrouwen op je gevoelsmatige repertoire, naast alle redeneringen die er natuurlijk ook zijn. Je gevoel is de ultieme raadgever als het echt ingewikkeld is. Als je niet oppast, bouw je schijnrationalisaties op."

STUREN ÉN STEUN ZOEKEN

'Weinigen zijn er die zichzelf en wat hen aanbelangt volgens een stevig plan kunnen ordenen. De anderen gaan niet op eigen benen, maar laten zich meeveren zoals dingen die op de baren drijven. Onder hen wordt de een aarzelend en zachtjes door een rustige golf meegenomen; een andere wordt meegesleurd door onstuimiger water; nog een ander spoelt na een afmattende vaart ergens op een oever aan; en weer een ander wordt door de kokende branding uitgespuwd in volle zee. Daarom moeten we duidelijk onze bestemming bepalen, en volharden in wat we willen.'

Seneca

De bestuurders sturen naar een inspirerende toekomst en hebben tegelijkertijd oog en aandacht voor het belang van draagvlak en draagkracht. Volgens Pieter Winsemius komt het erop neer dat de uitdaging moet passen bij de toerusting. Mensen moeten het willen en ook aankunnen.

Topbestuurders onderkennen het cruciale verschil tussen gelijk hebben en gelijk krijgen. Sterker, een robuust en inspirerend verhaal ontstaat op basis van verschillende inzichten, waarheden en werkelijkheden. Het gaat niet om het oude pleidooi van 'alle neuzen dezelfde kant op, maar eerder om 'allemaal met verschillende neuzen de goede kant op'. Anja Grootoonk ziet dat als een prioriteit in haar opgave. "Hoe brengen we met elkaar een collectieve beweging op gang in de gewenste richting?"

Topbestuurders beseffen dat de volledige werkelijkheid, zo die al bestaat, nauwelijks vanuit één positie integraal kan worden overzien. Een toekomstvisie of strategie moet zich ontwikkelen, kunnen ontvouwen en kunnen groeien. Daarvoor zijn niet alleen inzichten en bijdragen van veel anderen nodig, maar vooral ook het commitment. Dat is er nooit zomaar plotsklaps. Door persoonlijke ontmoeting en dialoog en passende tussenstappen krijgt het strategische, grote verhaal, een individuele betekenis met een menselijke maat. Ook organisaties kennen een interne, publieke opinie. Deze publieke opinie moet niet worden onderschat. Die bepaalt in hoge mate de rekbaarheid en de veranderbaarheid. Wanneer de afstand tussen de top en de organisatie te groot wordt, ontstaat er druk op de acceptatie van de leiding door de medewerkers. De top kan dan gebruik maken van zijn of haar macht.

Maar macht en dwang zijn sterk gevoelig voor erosie en slijtage. Te snel of te vaak terugvallen op de eigen machtspositie ondergraaft op de langere termijn de legitimiteit van het gezag.

Goof Hamers geeft aan hoe hij deze paradox hanteert bij zijn strategische gedachtevorming. "Ik werk door over een beoogde richting in gesprek te gaan en wil dan graag horen of dat echt wat is of dat het mogelijk onzin is. Of dat het een beetje naar links of naar rechts moet. Daar ga ik dan niet in lopen sturen, maar dan hoor ik later wel wat het oplevert aan aanvullende inzichten. Maar je moet ook besluitvaardigheid tonen. En standvastigheid is belangrijk. Je kunt als onderneming niet voortdurend zwalken. De interne kant van de opgave, de realisatie is minstens zo belangrijk als de externe en de strategische. Hier speelt natuurlijk ook wel een vorm van bedrijfspolitik. Dus is er niet alleen aandacht nodig voor het nemen van besluiten, maar er ook voor zorgen dat deze worden gedragen en uitgevoerd."

Voor Dick Berlijn zat er in zijn positie als CDS ook nog een belangrijke externe component aan het zoeken van steun en draagvlak. Met respect voor de bestuurlijke verantwoordelijkheid van de minister, zocht hij naar een betere manier om meer draagvlak te verwerven in de samenleving en in de politieke omgeving voor de rol van de krijgsmacht. Hij geeft ook duidelijk aan dat bij spannende, complexe en gevoelige afwegingen rond een mogelijke missie van de krijgsmacht veel verschillende betrokkenen zorgvuldig worden geraadpleegd. "Het is enerzijds een beredeneerde, professionele overtuiging, maar tijdens het formuleren van het advies aan de Minister van Defensie probeer je ook rekening te houden met opvattingen, wensen en verwachtingen van politieke partijen."

4.4 DILEMMA'S

Het leven in de bestuurlijke topposities kent een aantal dilemma's. Die dikwijls gepaard gaan met oncomfortabele gevoelens en ongemak. Afwegingen en keuzen die niet zozeer lastig zijn door een gebrek aan informatie, maar gepaard gaan met twijfels en onzekerheid over het 'goede' doen. In de ontmoetingen met de bestuurders komen de volgende dilemma's naar voren:

WEL OF NIET INGRIJPEN IN HET TOPTEAM?

De bestuurders zijn en voelen zich verantwoordelijk voor het functioneren en de kwaliteit van het team aan de top. Ze zijn zich scherp bewust van de bepalende invloed daarvan voor het reilen en zeilen van de gehele organisatie. Het vermogen om samenhang, samenspel en verbinding te ontwikkelen in de top blijkt een kunst op zich te zijn. Dat doet een beroep op een verfijnd inzicht in het functioneren van mensen, besef van stadia in de ontwikkeling van teams, geduld en gevoel voor timing. Maar het gaat soms ook om de moed om in te grijpen en spelers te wisselen. Dan moeten dysfunctionele patronen worden

aangepakt en moet de samenwerking worden verbroken. Het blijkt een complexe en delicate afweging te zijn. Verbinding met collega's en het opbouwen van een vertrouwensrelatie komen soms op gespannen voet te staan met de eindverantwoordelijkheid om een ingrijpende beslissing te nemen.

De bestuurders geven aan dat ze hier wakker van kunnen liggen. Joop van Oosten zegt daarover: "Mijn verantwoordelijkheid is dat er goede leiders op de juiste posities zitten. Ik laat het niet te lang duren. In het verleden was ik geneigd om in een situatie mensen naar elkaar toe te praten. Dat doe ik tegenwoordig alleen nog maar als ik denk dat het enige zin heeft. En anders grijp ik in en wissel ik spelers. Je moet niet te lang dooremmeren. Met respect voor mensen, ook als je ze goed kent, moet je dat toch kunnen doen en ook juist dan jezelf blijven. Dat gaat je niet in je kouwe kleren zitten.'

Meiny Prins geeft aan dat je knopen door moet kunnen hakken, vooral als het om kwesties gaat die belemmerend zijn voor het bereiken van het langere termijn doel. "Als ik ergens wakker van lig, gaat het vrijwel altijd om situaties met mensen. Je moet soms ingrijpen in het besef dat je ook zelf daarmee een stukje gezichtsverlies lijdt, omdat je een verkeerde keuze hebt gemaakt in de samenstelling van het directieteam."

Anja Grootoonk verwoordt ook de eenzaamheid die gepaard gaat om dit type afwegingen. "Wanneer grijp je in en wanneer blijf je vertrouwen op de ontwikkeling van je mensen en het team? Dat vind ik ook heel eenzaam. Het zijn altijd afwegingen die je nooit in de volle breedte met iemand anders in de organisatie kunt delen. Alle andere kwesties zijn zakelijk van aard die je open kunt bespreken, maar dit moet je echt in je eentje beslissen. Dit is venijniger, omdat je heel erg ingrijpt in het persoonlijk leven van mensen. Dat vind ik nogal wat. In mijn hele leven sinds ik leiding geef, vind ik dat dit de dingen zijn waar je wakker van moet liggen."

Bij zijn aantreden als bestuursvoorzitter van de Rabobank beschouwde Bert Heemskerk de vorming van een goed functionerende raad van bestuur en het creëren van eensgezindheid in de top als eerste doel. "Het moeilijkste is als collegae niet meegaan. Daar kun je wel wakker van liggen. Wanneer het zakelijke en het persoonlijke met elkaar verweven raken. Met mensen waar je heel nauw mee moest samenwerken. Dat is eigenlijk het ergste wat je kunt overkomen. Ik heb een paar keer een beslissing moeten nemen om een collega uit het bestuur te zetten. Dat is het grootste dilemma waar je voor zit. Moet je dat doen, blijf je zo iemand meenemen en voor het beste hopen of moet je consequent zijn?" Ook Goof Hamers spreekt over het belang van een goede rolverdeling en ook

van goed samenspel zonder spanning of concurrentie naar elkaars rol of positie. "Je moet met elkaar kunnen 'sparren' over de business, buiten het zicht van de schijnwerpers en los van hiërarchische verhoudingen. Je moet het goede spelersmateriaal kunnen verzamelen om tot een goed team te komen. Maar het is niet aan te raden om ergens binnen te komen en snel allerlei wijzigingen door te voeren. Daar moet je de tijd voor nemen, anders zet je de verkeerde toon. Als er echt een gevecht om de macht speelt, dan is er ook wel hardheid nodig. Dan moet je wel je punt maken en doorpakken."

Dick Berlijn wijst op zijn eerste kopzorg die hij als CDS had: "Hoe zorg ik ervoor dat de organisatie zich meer als team gedraagt? Elkaar minder beconcurrereert en elkaar meer de bal toe speelt. Besturen gaat vaak fout, omdat het team wat ook de topbestuurder nodig heeft, niet meer goed communiceert en functioneert. Als daar allerlei gedoe gaat ontstaan. Als ze elkaar niet meer begrijpen, niet goed meer aanvoelen. Dan worden ook de goede analyses niet meer gemaakt. Je moet in je staf een sfeer entameren dat mensen zich vrij voelen om jou te adviseren. Soms is het 'lonely aan de top', maar je hebt ook een kring van vertrouwelingen, een staf waarmee je intensief communiceert. Maar sommige beslissingen zijn helemaal voor jou alleen."

Roxanne Vernimmen onderstreept het belang om met elkaar in het bestuur durven te leren. "Dat moet wel binnen betamelijke grenzen blijven, maar fouten maken mag. Als je het maar toegeeft en als je er maar van leert. Ik wil niet dat mensen dat verdoezelen. Je mag struikelen en je moet willen ontdekken." Het werken als team in de top moest ontwikkeld worden. "Er waren directeuren die dat niet wilden. En er waren mensen, waarvan ik vond dat ze het niet konden. Ik zet mijn toekomstbeeld neer en blijf dat herhalen. En soms ontdekken mensen dan zelf dat ze het eigenlijk niet willen en dan heb je een discussie met elkaar. Van de toenmalige dertien directeuren, zijn er nog vier. Ik ben nu hier wel eindverantwoordelijk en ik wil dat de divisies dan binnen de overeengekomen kaders van Altrecht opereren en niet daarbuiten."

De spanning van het dilemma in de aanvoering van het topteam zit in de afweging tussen het ontwikkelen van een betrokken, open verstandhouding en behouden van professionele distantie.

Goof Hamers zegt daarover: "Ik bouw wel een relatie op, maar aan de andere kant moet ik ook afstand houden. Ik moet immers iemand kunnen ontslaan. Ik heb wel een goede relatie met mijn directieteam, maar het zijn niet mijn vrienden. Ik ga ook niet privé met hen om.

Je moet in deze positie zonder met je ogen te knipperen toch tegen iemand kunnen zeggen: 'je bent ontslagen'. Het zijn meestal niet de eigenschappen

die bovenaan staan als je het eerste het beste boekje over leiderschap open-slaat.”

MORELE DILEMMA'S

Meermalen staan bestuurders voor min of meer morele dilemma's. Die kunnen enerzijds een verscheurend gevoel op leveren. Aan de andere kant laten de bestuurders zien, dat hun innerlijke en professionele kompas houvast biedt om bewuste en zorgvuldige afwegingen te maken. Herco Uniken Venema laat zien dat de kernwaarden in de rechtspraak, integriteit, onpartijdigheid en professionaliteit onomstreden moeten zijn, zowel voor de rechters als het bestuur. “Er zit een fundamentele wederkerigheid tussen de rol van de president en de rol van de rechter in de ‘frontlinie’ van het beroep. Dat is cruciaal. We kunnen vaak wel van een kilometer afstand voorspellen welke uitspraak van de rechter wordt goedgekeurd en welke afgekeurd. Dat vraagt durf om er standvastig mee om te gaan in weerwil van de maatschappelijke druk. Het morele kompas is volstrekt helder. De rechter komt onafhankelijk tot een uitspraak en dat moet hij doen volgens de regels van het recht. Bij de ene uitspraak krijgt de rechtbank het zwaar te verduren en bij de andere uitkomst zal iedereen zeggen ‘kijk dat is een verstandige beslissing’. Eventuele onrust die het gevolg kan zijn van een uitspraak moet de rechter op de koop toe nemen. En de bestuurder moet zich buiten die beslissing houden. Het is ook wettelijk geregeld dat de bestuurder zich er niet mee mag bemoeien.”

Goof Hamers onderkent potentieel ethische dilemma's in zijn internationaal opererende onderneming. Hij laat zien dat er voor hem twee manieren zijn om dit soort dilemma's te hanteren. Allereerst redeneert hij vanuit de toegevoegde waarde van de onderneming en de betekenis van het product voor de landen waar IHC Merwede aan levert. “Wij maken spullen waar een land in de infrastructuur beter van wordt. Geen oorlogstuig, want dan zou ik het een andere afweging vinden.” Op de tweede plaats geeft hij aan dat het belangrijk is vroegtijdig het overleg op te zoeken, bijvoorbeeld met de aandeelhouders en commissarissen. “Veel zaken hoeven geen probleem te worden als je er maar over in gesprek gaat op het moment dat het nog geen probleem is.”

Voor Meiny Prins vormen de kernwaarden, voortkomend uit de oorspronkelijke filosofie van haar vader het houvast. ‘Toon respect’, ‘wees betrokken’, ‘maak het waar’ en ‘winst is geen doel op zich, maar een middel voor groei en continuïteit.’ Ze zegt: “Gevoelige kwesties over het functioneren van mensen en in keuzen liggen in het kwetsbare gebied van de waardeoriëntatie van het bedrijf. Het kost dan veel energie en aandacht om de geloofwaardigheid van het bedrijf overeind te houden.” Die waardenoriëntatie geeft ook de richting aan voor het

maken van principiële keuzen. “Er zijn landen in de wereld waar ik helemaal niet wil komen. Daarmee bewaak ik ook de waarden van het bedrijf. We blijven weg van corruptie en omkoping. Dat past simpelweg niet in onze visie en opvattingen. Ook koop ik mezelf niet in een project in, waardoor ik de concurrentie het vel over de neus haal.”

ONAFHANKELIJKHEID EN GRENZEN

Voor bestuurders bij de overheid speelt dikwijls het dilemma van vrijheid en gebondenheid, van onafhankelijkheid en begrenzingen in de eigen speelruimte. Zij opereren in de scharnierpositie tussen politiek bestuur en uitvoeringsorganisatie. Het persoonlijke dilemma daarbij betreft de voortdurende afweging over de eigen ruimte die wordt geboden of die kan worden genomen. Het blijkt dikwijls een lastig en smal pad te zijn. Dat speelt in het bijzonder in tijden van fundamentele organisatieveranderingen en systeemwijzigingen. Daarbij spelen onder meer de volgende vragen: Wat is de opdracht? Wat wordt er van mij verwacht? Wat vind ik er zelf van? Kan het wel? Waar ligt de ruimte om het verstandig te doen? Wil ik het wel? Waar trek ik eventueel zelf een grens? Kan ik dat eigenlijk wel delen met anderen?

Loyaliteit en het eigen professionele oordeel leven dikwijls op gespannen voet met elkaar. We zien die lastigheden terug in de verhalen van Herco Uniken Venema, Frank Candel, Dick Berlijn, Roxanne Vernimmen en Anja Grootoonk.

4.5 WICKED PROBLEMS

Zoals we eerder zagen zijn ‘wicked problems’ te beschouwen als venijnige en taaie vraagstukken. Ze overstijgen in veel opzichten de lineaire causaliteit van enkelvoudige, tamme problemen. Bestuurlijke en strategische vraagstukken in de top zijn samengesteld, meervoudig, gelaagd en ontwikkelen zich met een eigen en verscholen dynamiek, dikwijls in een onbekende richting en met een onvoorspelbare uitkomst. Logica, emotionaliteit, verwachtingen en belangen van veel betrokkenen, binnen en buiten de organisatie, concurreren met elkaar op een onnavolgbare manier. Veelal gaat het om maken van fundamentele keuzen die zich pas in de toekomst kunnen bewijzen. Die nauwelijks omkeerbaar en beperkt repareerbaar zijn. Deze opgaven doen naast kennis, inzicht en ervaring vooral een beroep op de wijsheid van een holistisch overzicht.

In de ontmoetingen met de bestuurders zijn dit type vraagstukken op een veelkleurige manier zichtbaar geworden. Dick Berlijn biedt een duidelijk inzicht in complexiteit en de dynamiek van de besluitvorming van zowel het defensieplanningproces als de uitzendingen van de Nederlandse Krijgsmacht. De context

en omgeving van het veiligheidsvraagstuk is nationaal en internationaal van karakter. “Er zijn constant situaties die veranderen: op het gebied van de veiligheid in de wereld, de internationale omgeving, in de politieke omgeving en in het gevoel binnen de samenleving. Het is een dynamisch proces. Dat doet een beroep op een brede analyse met veel facetten die ook weer in de tijd veranderen en een andere betekenis krijgen.” Hij staat als CDS op het scharnierpunt van het militaire metier en de politiek-bestuurlijke werkelijkheid. “Je zit in een complexe omgeving, waarbij het van belang is die werkelijkheid steeds te vertalen naar het militaire apparaat. Wat kunnen we wel en wat kunnen we niet? Is een opdracht uitvoerbaar? Hebben we de juiste spullen en capaciteiten? Zijn de mensen goed opgeleid? Zijn de omstandigheden zo, dat we daar een goed werk kunnen leveren? Is een politieke wens te vertalen in militair kunnen?”

Ook Anja Grootoonk functioneert als gemeentesecretaris van Almere op het scharnierpunt tussen de politiek-bestuurlijke ambities en de mogelijkheden van de ambtelijke organisatie. De logica van de politiek is een andere dan die van de professionals in de organisatie. Dat blijken twee verschillende domeinen van complexiteit waartussen zij moet bewegen. In dit spanningsveld moeten ambities en haalbaarheid worden geharmonieerd. Dat blijkt keer op keer veranderlijk en veel spelers op lokaal, regionaal en nationaal oefenen daar invloed op uit. De logica van beleidsvorming en planvorming is voortdurend onderhevig aan publieke, politieke en verschuivende opvattingen. Die niet zonder lading, emotie en sentiment zijn. De veelheid en verscheidenheid van onderwerpen in het lokaal bestuur en het grote aantal betrokken spelers maken het complex.

Bert Heemskerk trof een ongemakkelijke bestuurlijke situatie aan bij zijn aantreden als bestuursvoorzitter van de Rabobank, maar vooral gebrek aan strategische scherpste. Met respect voor de traditie en de oorsprong van de Rabobank en met een eigen gevoel voor richting ging hij aan de slag. In de context van een coöperatieve constellatie vergde het veel inspanning, energie, tijd en geduld om weer een gedeelde visie te bereiken. “Dat is een langdurig proces in iedere organisatie, dus ook bij Rabo. Dat is per definitie een extreem democratische organisatie, waar je heel veel moet overleggen. De samenvoeging van 350 naar 150 banken heeft eindeloos en ‘nachteloos’ overleg geëist met toezichthouders en bestuurders.”

Frank Candel gaat voor een systeeminnovatie in de Jeugdzorg. Het blijkt een spel op verschillende schaakborden en podia. In het eigen huis van LSG-Rentray, met professionals uit verschillende disciplines, op regionaal niveau en op het landelijke, Haagse speelveld. Tradities, gegroeide gewoonten, professionele opvattingen, financieringsstromen en wetgeving in vier verschillende domeinen

en velden van aandacht komen ter discussie: de licht verstandelijk gehandicapten sector (LVG), de geestelijke gezondheidszorg (GGZ), justitie en jeugdzorg. Dat blijkt zeer complex en vergt het nodige van inzicht, overzicht, geduld en uithoudingsvermogen.

Herco Uniken Venema refereert aan de beweging naar een nieuw regionaal organisatiemodel voor de rechtspraak. In een organisatie die bij uitstek is gebaseerd op de waarden van stabiliteit en voorspelbaarheid blijkt ook deze transformatie zeer complex van karakter. Er zijn veel spelers met verschillende belangen en opvattingen bij betrokken, zowel intern als extern. Opgebouwde, min of meer zekere posities komen ter discussie. Doel en middel dreigen soms verward te raken. Gaat het om het nieuwe regionale organisatiemodel? Of om een investering in de kwaliteit en professionaliteit van de rechtspraak?

4.6 REPERTOIRE VAN TOPBESTUURDERS

‘De werkelijkheid verdwijnt, maar de waarheid blijft.’

Herman Finkers

De aangehaalde onderzoeken over bestuurlijk leiderschap, de inzichten uit de ontmoetingen met de bestuurders en de ervaringen in mijn adviespraktijk vormen de basis voor het typeren van het vereiste repertoire voor topbestuurders. Ik breng daarin de volgende ordeningen aan. Op de eerste plaats is het onderscheid relevant tussen *‘being’* en *‘doing’*. Zichtbaar een authentieke persoon *‘zijn’* met een *‘eigen wijsheid’* blijkt van cruciaal belang voor het opbouwen en behouden van geloofwaardigheid. In het besef overigens dat je er op een authentieke manier ook naast kunt zitten en soms zelfs ook onhandige of verkeerde dingen kunt doen.

Daarnaast gaat het in de toppositie ook om *‘doen’*: een paar kerntaken waar het echt om gaat en waarin de toegevoegde waarde en de rol van de eindverantwoordelijke topbestuurder tot uitdrukking komt. Op basis van mijn adviespraktijk zie ik dat het daarbij altijd draait om de volgende drie met elkaar samenhangende kerntaken: sturen, organiseren en inspireren.

Op de tweede plaats sluit ik aan bij de algemene definitie van Van Vugt en Ahuja (2011) over leiderschap: *‘een leider is iemand die sociale invloed op anderen kan uitoefenen om zo een gemeenschappelijk doel te bereiken’*. Van Vught en Ahuja reiken ook een normatief perspectief aan voor het identificeren van *‘goed’* leiderschap. *‘Goed in de zin van zowel competent als moreel verantwoord’*, te onderscheiden van *‘amoreel, immoreel en incompetent’*.

Zij wijzen erop dat goed leiderschap, competent én moreel verantwoord, oorlogen kan winnen, het kwaad bestrijden en een blijvende voorspoed, stabiliteit en geluk kunnen scheppen. Ook het onderzoek van Kouzes en Posner (2003) levert normatieve bouwstenen op: geloofwaardigheid als resultante van eerlijkheid, visie, inspiratie en competentie.

Deze essenties passen overigens ook bij het gedachtegoed over deugdelijk leven (Van Tongeren, 2008 en Schuyt, 2006).

'BEING'

Voorop staan daarmee geloofwaardigheid, integriteit en moreel gezag. Wie ben je als mens. Daar draait het echt om, vooral in moeilijkere omstandigheden. Verantwoordelijkheid nemen is daar direct mee verbonden. Dat is nog heel wat anders dan verantwoording afleggen. Topbestuurders begrijpen de zin en waarde van 'checks and balances' in een systeem en respecteren dat zij verantwoording moeten afleggen. Maar zij nemen vooral zelf verantwoordelijkheid. Het lijkt er overigens op dat het antwoord op de economische en morele crisis vooral gezocht wordt in het optuigen van een papieren toezicht- en verantwoordingsfabriek. De essentie van leiderschap zit echter in verantwoordelijkheid nemen. Daarin is ook de betekenis besloten van 'antwoordkundigheid', mooi terug te zien in het Engelse woord 'response-ability': het geven van een passend en adequaat antwoord op een complexe situatie in een steeds minder voorspelbare wereld.

Verantwoordelijkheid nemen is ook verbonden met durf en moed. Niet in de betekenis van roekeloosheid, maar als vermogen om te gaan en te staan voor betekenisvolle waarden en keuzen. Effectieve bestuurders willen aanstichters van goede dingen zijn. Ze streven bewust en onbewust naar het 'ware, het goede en het schone', zoals Plato dat bedoelde. Dat impliceert niet alleen een intellectuele oriëntatie, maar vooral een oprechte verbinding, met hart en ziel, aan een strategische opgave die er echt toe doet. Topbestuurders willen met hun organisatie een maatschappelijke bijdrage leveren. Ze zijn eerder 'organisation en community centric' dan 'leader en 'ego centric'. Niet geïnspireerd door driften, maar door drijfveren. Wel geraakt, maar niet geleid door emoties. Met gevoel voor mensen, menselijke maat, specifieke situaties en omstandigheden.

De eerder verwoorde paradoxale kwaliteiten spelen daarbij allemaal een belangrijke rol. Naast persoonlijke stabiliteit en kracht gaat het om tonen en tolereren van kwetsbaarheid en twijfel, zelfs aanmoedigen van twijfel. Van Tongeren (2006) beschouwt tolerantie als een deugd, de houding die bestaat uit het 'uithouden' van een probleem, dat wil zeggen in het vasthouden aan de eigen overtuiging en het tegelijkertijd toelaten van de andere die daarmee in strijd is.

³⁰ Er is het verhaal van

Archimedes, die zittend in zijn bad opeens ontdekte waarom een mens in water zich lichter voelt, of van Newton, die op een namiddag een appel van de boom zag vallen en daardoor op het idee kwam van de zwaartekracht. Of de ontdekking van penicilline door Alexander Fleming.

³¹ Historicus middeleeuwse

geschiedenis, Peter Raedts, formuleerde de essentie van ontdekken als volgt: "Waar het mij om gaat is niet het resultaat, maar dat ene moment van ontdekking, dat veel wetenschappers zullen herkennen. Het moment waarop ineens alle stukken van de puzzel in elkaar vallen, het moment dat je zeker weet dat het zo zit en niet anders, het moment dat je het gevoel hebt dat je aan een fundament raakt, dat je door alle vele woorden heen ineens de waarheid ziet. Maar nog belangrijker is dat precies dat moment niet iets van jezelf is, maar dat het iets is wat je gegeven wordt, dat het niet de logische en onvermijdelijke conclusie vormt

Twijfel helpt om meer kanten te zien en om met een open vizier ontvankelijk te zijn voor nieuwe inzichten, suggesties en kritiek. Door te twijfelen wordt het mogelijk dichterbij de beste oplossing te komen. In een complexe omgeving komt het aan op het ontwikkelen en behouden van overzicht in weerwil van de druk, soms zelfs de 'tirannie van de onmiddellijkheid'. Het vergt een zekere tolerantie voor een rommelige werkelijkheid en voor onzekerheid, complexiteit, dynamiek en ongemak. Sterker, het besef dat daarin dikwijls de kiem besloten ligt van nog ongekende kansen en oplossingsruimte. Een houding die erop gericht is holistisch te denken en een totaalbeeld te blijven zien. Het is bij uitstek de mentale houding die nodig is bij het hanteren van 'wicked problems'.

Een houding die open staat voor 'ontdekken'. Van Aken (2010) spreekt over het belang van serendipiteit: het vinden van iets waardevols terwijl je naar iets anders op zoek bent. Ofwel het door toevalligheden en scherpzinnigheid ontdekken van dingen waar niet naar gezocht werd. De ongezochte vondst.³⁰ Je kunt soms zwaar piekeren over een probleem en wanneer je je even met iets anders bezig houdt, kan de oplossing je als het ware 'toe-vallen'.³¹ Een serendipisch leider vertrouwt erop dat er een adequate oplossing voor de problematiek zal worden gevonden. Niet door toe te werken naar een eigen gedachte oplossing, maar door erop te vertrouwen, dat de oplossing zal ontstaan. Je bent niet op zoek naar iets, maar je stelt jezelf in staat iets te vinden. Daarom is ook een open, op dialoog gerichte communicatieve houding van groot belang.

Het leven in de top veronderstelt zelfvertrouwen en vertrouwen in anderen. Je kunt het niet alleen. In de eindverantwoordelijke toppositie ben je door de vele interne en externe contacten niet alleen, maar soms wel eenzaam. Psychoanalyticus Rengelink formuleert in dit verband drie kernkwaliteiten:

1. ANGSTTOLERANTIE

'Je loopt voor de troepen uit en moet dus geen angst hebben voor deze verantwoordelijkheid. Je moet tegen een stootje kunnen en niet te snel in paniek raken. En je moet je mensen niet lastig vallen met eigen angsten, maar hen juist een gevoel van veiligheid bieden'.

2. HAATTOLERANTIE

'Je moet willen en kunnen ingrijpen; niet iedereen zal je aardig vinden; daar moet je tegen kunnen; een topmanager zonder vijanden is waarschijnlijk niet erg goed in zijn vak.'

3. ALLEEN KUNNEN ZIJN

'De capaciteit om alleen te zijn. It is not lonely at the top, dat is onzin; maar veel beslissingen moet je wel uiteindelijk alleen nemen.'

Tenslotte gaat het ook, zonder in heroïsche termen te vervallen, om een stevig fysiek en mentaal uithoudingsvermogen. Beslissingen, keuzen en afwegingen zijn er voortdurend, ook in de vrije tijd lopen die door. Door de inhoudelijke complexiteit, de onzekerheid, de onvoorspelbaarheid en de grillige dynamiek gaat het soms ook mis. Je moet daarom ook met mislukkingen, verliezen, tegenslag en teleurstellingen kunnen leven.

‘DOING’: STUREN, ORGANISEREN EN INSPIREREN

De rol van de top bestaat vooral uit drie met elkaar samenhangende kerntaken. De sturende, strategische rol is gericht op de strategische identiteit van het bedrijf: het unieke, waardecreërende en onderscheidende idee, de reden en essentie van het bestaan van de organisatie. Die kernfunctie veronderstelt het vermogen een visie te kunnen ontwikkelen op zowel de contextuele als transactionele omgeving van de organisatie. Het gaat om het sensitief beluisteren en verstaan van de externe dynamiek in de (markt)omgeving en de (internationale) samenleving. In zekere zin ‘wereldwijd’ te zijn. Open te staan voor het ontdekken van betekenisvolle informatie. Daar hoort bij het verbinden van de buitenwereld en de binnenwereld. Vervolgens gaat het erom in die geëvisioneerde omgeving zelfbewust een strategische positie te kiezen en die ook standvastig te verdedigen.

Dammers e.a. (1995) onderstreept dit belang van ‘kiezen en verdedigen’ voor behoud van strategische focus en vitaliteit. Mintzberg (1999) plaatst deze ‘positioneringsschool’ in een meervoudig perspectief van scholen en paradigma’s op het gebied van strategievorming en relateert daarmee enigszins de betekenis ervan. Dat neemt niet weg dat deze benadering nog altijd buitengewoon waardevol blijkt. Bestuursvoorzitter Hans Wijers van Akzo Nobel bouwt al jaren met veel succes aan de positionering ‘colouring and protecting the world’, een scherpe, internationale strategische focus in ‘verf’ verbonden met duurzaamheid.

Ook de verhalen van Meiny Prins, Joop van Oosten, Roxanne Vernimmen en Bert Heemskerk en Goof Hamers tonen het grote belang van een heldere en onderscheidende positionering. Traditie, opgebouwde reputatie, toekomstvisie, ambitie en positie worden in een betekenisvol verhaal met elkaar verbonden. Een belangrijke kwaliteit daarbij is dat het strategische verhaal in een passende timing kan ontstaan, waarbij ook de inbreng en bijdrage van anderen wordt aangesproken. De tijd wordt benut als bondgenoot en vooral gezien als ruimte, niet zozeer als stressbron. Topbestuurders houden, zonder te verstarren, zolang mogelijk vast aan een robuuste strategische positionering. Vanuit het besef dat die positionering niet zomaar ingewisseld kan worden voor een andere. Immers

van alle voorgaande inspanningen. Dat lijken grote woorden, maar ik probeer een subliem moment te beschrijven dat je ineens precies weet, waar je het allemaal om doet. Als ik het zo vertel, lijkt de ontdekking erg simpel, maar dat hoort erbij: waarheid heeft altijd iets eenvoudigs. Een ander punt is dat dit moment van inzicht in de waarheid ook snel weer voorbijgaat. Dat is maar goed ook. De resultaten worden gepubliceerd en daarmee blootgesteld aan kritiek en discussie. En wat even de waarheid leek, blijkt een vluchtig moment geweest te zijn in een proces van zoeken en ontdekken dat nooit ten einde is.” (NRC Handelsblad, 10 februari 2001)

³² Moore, (1995). Creating Public Value.

³³ Volberda e.a., 2006. Onderzoeksverslag Slim Managen & Innovatief Organiseren.

competenties, cultuur, mensen, talent, systemen en processen zijn er onlosmakelijk mee verbonden en veranderen niet van de ene op de andere dag. Ze sturen op strategische standvastigheid en respecteren tegelijkertijd het belang van operationele beweeglijkheid. Bovendien redeneren zij meer vanuit eigen kracht dan vanuit het perspectief van concurrentie. Een heldere strategische positionering voorziet in een gevoel voor richting en bestemming en dient zo ruim geformuleerd te zijn dat nieuwe uitdagingen en doelen opgepakt kunnen worden met behoud van de identiteit. Het stimuleert en versterkt daarmee het adaptief vermogen zoals door Heifetz (1994) bedoeld.

Voor de topbestuurders van taakorganisaties van de overheid ligt het wat anders. Zij opereren immers in de context van een wettelijke gedefinieerde taakopdracht. Het strategische speelveld en de strategische vrijheidsgraden zijn daarmee bepaald. Ook het onderliggende waardensysteem verschilt met de oriëntatie van marktorganisaties. Dat neemt niet weg dat ook bestuurders van taakorganisaties geconfronteerd worden met fundamentele veranderingen. We zien dat bijvoorbeeld in het verhaal van Frank Candel over de beoogde systeeminnovaties in de Jeugdzorg. Herco Uniken Venema staat als rechtbank-president niet alleen voor een organisatorische schaalvergroting, maar ook voor de uitdaging de operationele uitvoering van de professionals op een andere leest te schoeien. Ook de beoogde 'schaalsprong' van de stad Almere zoals Anja Grootenok die typeert, is 'niet meer van hetzelfde'. Dat vergt naast aandacht voor de reguliere taken, de nodige strategische intelligentie in het opbouwen van een vitale, toekomstige positionering van de stad. De vereiste competenties van de topbestuurder liggen mogelijk minder ver uit elkaar dan de principiële verschillen tussen markt- en taakorganisaties doen vermoeden. 'Shareholdervalue' staat tegenover 'public value'³², maar 'stakeholdervalue' en 'public value' liggen dicht bij elkaar.

De tweede kerntaak, organiseren, is gericht op het scheppen van een organisatorische omgeving en een operationeel systeem, waarin het mogelijk is de strategische opgave te realiseren. Bestuurders staan voor de opgave passende condities te scheppen voor de inrichting van de vereiste primaire en ondersteunende processen en systemen. In de context van de informatie- en kennisamenleving vergt dat een scherp besef van de innovatiemogelijkheden van (IC)T. Volberda (2004) wijst er overigens op dat sociale innovatie, zoals nieuwe werkvormen, flexibele organisatiemodellen en nieuwe methoden van leidinggeven vaak belangrijker zijn. Zonder deze sociale innovatie hebben technologische vernieuwingen geen succes. Uit zijn onderzoek ³³ blijkt dat slechts 25% van het innovatiesucces binnen Nederlandse organisaties wordt bepaald door R&D-investeringen, maar 75% door slim werken en flexibel werken.

In dit perspectief past ook de toenemende aandacht voor passende verbindingen in ketens, allianties en netwerken. Van bestuurders vraagt dat een op samenwerking gerichte houding.

De derde kerntaak van bestuurders is gericht op het inspireren van mensen. Dat betekent de dialoog aangaan over het strategische verhaal dat verbindt en samen bindt. Het is de toonzetting van een uitnodiging om mee te doen aan de vorming van gemeenschappelijk verhaal. Een verhaal dat voorziet in zin, zingeving, en betekenis. De taal daarvan is minder de taal van de rationaliteit, maar meer die van de verbeelding en de beleving. Het doet een appèl op een retorisch en artistiek vermogen om de snaar van het hart te raken.

Tegelijkertijd is het een bestuurlijke houding die erop is gericht de inzichten, talenten, competenties en opvattingen van anderen te respecteren, aan te spreken en te benutten. Hierdoor ontstaan kwalitatief rijkere en robuustere verhalen en betere beslissingen. Bovendien draagt dit bij aan het collectief eigendom van keuzen. Ook is het een investering in wederzijds vertrouwen. Er wordt ook ruimte geboden, waardoor een persoonlijke inkleuring kan ontstaan.

Inspireren is niet alleen gericht op het tot stand brengen van verbinding, maar ook op het creëren van condities en faciliteiten om goed te kunnen presteren. Daarbij vormt het strategisch speelveld, het strategische verhaal en de daarmee verbonden spelregels het kader.

De drie genoemde kerntaken van de topbestuurder, sturen, organiseren en inspireren zijn verbonden met verschillende menselijke kwaliteiten. Strategische sturing vereist verbeeldingskracht en denkkraft. Organiseren raakt aan daadkracht en veerkracht. Inspireren is verbonden met het aanspreken van wilskracht en realisatiekracht.

In de woorden van Scharmer (2010) gaat het om de inzet van het volledige menselijke vermogen bij het aanspreken en benutten van de adaptieve capaciteit bij jezelf en bij anderen: IQ, EQ en SQ:

Dwars door de drie kerntaken heen zijn er voortdurend momenten van besluitvorming. Beslissen behoort tot de kern van een topfunctie. Naast de zorgvuldigheid in de voorbereiding, het kanaliseren van het besluitvormingsproces en het raadplegen van anderen, moet af en toe een knoop worden doorgehakt. Soms is het ook de enige mogelijkheid om uit een (dreigende) impasse te komen. Ook die kwaliteit is onlosmakelijk verbonden met de eindverantwoordelijkheid van de toppositie.

Tenslotte komt in de ontmoetingen met de bestuurders en ook in de theorie het belang van inhoudelijke deskundigheid, affiniteit met het bedrijf en de cultuur van een bedrijfstak of sector naar boven.

Bert Heemskerk benadrukt het belang van materiekennis. Niet alleen theoretisch, maar vooral ervaringskennis. De materie door en door kennen, waardoor het mogelijk wordt er boven te staan. Hij wijst ook op het belang van het kennen en doorgronden van de mogelijkheden en beperkingen van een product of dienst. Ook de betekenis van het gevoel voor historie en voor de lange lijn in de ontwikkeling van een bedrijf. Een besef van de essentie van de specifieke waardecreatie.

Joop van Oosten vindt het belangrijk dat je weet waar het over gaat en de business zelf beheerst. "Je moet de complexiteit van bouwwerken, de bouwprocessen en de technieken kennen. Je moet weten hoe het werkt."

Dick Berlijn spreekt over het belang van het ontwikkelen van vakmanschap als basis in de krijgsmacht. Eerst een goede tankcommandant, een goede vlieger of een goede onderzeeboot kapitein zijn. Vanuit het verworven superspecialisme vervolgens 'generale' bekwaamheden opdoen. Dat sluit aan bij de inzichten uit 'Good to great' (2001), waarin wordt gewezen op de vijf niveaus van leiderschap. Een ontwikkelingsroute die loopt van capabel persoon naar teamlid en vervolgens naar manager, leider en 'bestuurlijke inspirator'. Dick Berlijn legt ook een relatie met geloofwaardigheid. "Je bent geloofwaardiger als je iets met de inhoud hebt."

Roxanne Vernimmen zegt in dit verband: "Ik zou niet bestuursvoorzitter van een andere organisatie willen zijn. Het is juist zo aan mijn 'psychiater zijn' verbonden." Ze relateert verbinding met het eigen professionele vakgebied van de topbestuurder wel enigszins. Afkomst uit een andere discipline en complementariteit in de top zijn waardevol, maar het delen van dezelfde visie en ambitie is daarbij dan wel een cruciale voorwaarde.

Herco Uniken Venema geeft aan dat in de rechtspraak de bestuurder zelf in hart en nieren moet voelen wat die rechtspraak is en wat de dilemma's daarbij zijn. Je moet in zijn visie zelf ook rechter zijn.

Goof Hamers stelt dat de topman bij het bedrijf moet passen, er passie voor moet hebben en zijn lot er aan moet willen verbinden. Zijn loopbaan wordt gekenmerkt door affiniteit en ervaring met de ontwikkeling, productie en verkoop van industriële kapitaalgoederen.

Meiny Prins, van oorsprong leraar en beeldend kunstenaar, heeft zich in de aanloop naar de opvolging van haar vader uitgebreid verdiept in het bedrijf en de bedrijfstak Food & Agri.

Anja Grootoonk formuleert met haar visie tot op zekere hoogte een contrapunt. Ze heeft een voorkeur voor het opdoen van nieuwe ervaringen in uiteenlopende situaties en omstandigheden. Daardoor leer je beter omgaan met ongeschreven regels en verschillende culturen. En word je ook uitgedaagd om nieuw repertoire aan te spreken en te ontwikkelen. Die opvatting sluit ook wel aan bij de visie van Frank Candel die zich vooral positioneert als een deskundige in complexe vernieuwingssituaties. Tegelijkertijd zijn zij beiden ook op de inhoud georiënteerd in de betekenis van passie voor de publieke zaak.

5 RESULTATEN EN CONCLUSIES

‘Op elk gegeven moment is wetenschap alleen de huidige grens van ons begrip. Ik geloof dan ook niet in absolute waarheden. Absolute waarheden staan het zoeken naar een beter begrip in de weg. Telkens wanneer wij denken het uiteindelijke antwoord gevonden te hebben, houden voortgang, wetenschap en beter begrip op. Begrip voor onze wereld is echter niet iets dat nagestreefd moet worden enkel en alleen om iets na te streven. Wetenschap moet nagestreefd worden om onze wereld te verbeteren en daardoor het leven zelf waardevoller te maken.’

E. Goldratt

In dit vijfde hoofdstuk presenteer ik een samenhangend antwoord op de centrale onderzoeksvraag en de daarmee verbonden kernvragen.

Dat brengt me allereerst terug bij centrale onderzoeksvraag: *wat zijn de leidende principes en kwaliteiten van ‘goede’ topbestuurders?*

De daarmee verbonden kernvragen zijn:

1. Hoe definiëren topbestuurders de inhoud van hun bestuursopgave?
2. Wat is kenmerkend voor de aard van de bestuursagenda?
3. Wat zijn de echte ‘kopzorgen’ van bestuurders?
4. Hoe hanteren bestuurders complexiteit, onzekerheid, ‘irrationaliteit’ en emoties?
5. Welk handelingsrepertoire en welke kernkwaliteiten zijn daarvoor vereist?

Deze kernvragen heb ik benut om een scherper antwoord te ontwikkelen op de centrale onderzoeksvraag.

De vier verschillende inspiratiebronnen en perspectieven, zoals uitgewerkt in hoofdstuk 2, de integrale weergave in hoofdstuk 3 van de ontmoetingen met de bestuurders en de ervaringen in mijn adviespraktijk heb ik benut voor het opsporen van ‘bovencontextuele’ principes en patronen. Die zijn in beeld gebracht in hoofdstuk 4 ‘Impressies en inzichten’.

5.1 DE INHOUD VAN DE BESTUURSOPGAVE

- I. Bestuursopgaven blijken uniek, tijd- en contextgebonden. Die uniciteit en variatie worden onder meer bepaald door de volgende factoren:
 1. De strategische identiteit en positionering van het bedrijf;
 2. De historie, biografie en ontwikkelingsfase van het bedrijf;
 3. De verschillen tussen ondernemingen, overheid en not for profit organisaties;
 4. De modernisering en transformatie van een bedrijfstak of sector;
 5. De schaal en scope van het bedrijf;
 6. De karakteristieken van het primaire proces;
 7. De traditie en cultuur van het bedrijf;
 8. De persoonlijke waarden, opvattingen, gedrevenheid, stijl en het karakter van de bestuurder.
- II. De bestuursopgaven zijn om drie met elkaar samenhangende redenen complexer geworden:
 1. De externe (sociale) context van de informatiesamenleving vereist dat voortdurend grote hoeveelheden data en informatie, verschillende inzichten, opvattingen, en verwachtingen, snel wisselende en verschuivende perspectieven en uiteenlopende belangen geïntegreerd moeten worden. De samenleving laat zich minder gemakkelijk kennen en doorgronden. Snelheid, versnelling en turbulentie dragen bij aan een permanent gevoel van onrust en onzekerheid. Feiten, meningen, interpretaties, emoties en mogelijkheden lopen dikwijls onnavolgbaar door elkaar. De externe omgeving wordt gekenmerkt door onbepaaldheid, onbegrensde en onvoorspelbaarheid.
 2. De interne context, de organisatorische 'biotoop', waarin bestuurders leven is fundamenteel veranderd van karakter. Enkelvoudige, verticaal gestructureerde en relatief overzichtelijke organisaties transformeren naar multidimensionale, complexe, levende en verbonden systemen. Daarin zijn multi-actor dynamiek en interconnectiviteit kernbegrippen. Het machtscentrum is als gevolg daarvan minder eenduidig.
 3. De vraagstukken op de bestuursagenda vertonen specifieke kenmerken. Ze zijn ingewikkeld, samengesteld en ambigue. In de uitgewerkte typologie van problemen komt de bijzondere aard van de bestuursopgave tot uitdrukking. De bestuurlijke opgave vergt zowel cognitieve bekwaamheden als een morele opstelling in houding en gedrag.

5.2 DE AARD VAN DE BESTUURSAGENDA

- I. Bestuurders worden geconfronteerd met een bepaald soort problemen. Het onderscheid tussen *puzzels*, *trade-off's*, *paradoxen*, *dilemma's* en '*wicked problems*' blijkt een relevant en bruikbaar perspectief te zijn voor het karakteriseren van de bestuursopgave én voor het identificeren van bestuurlijk repertoire. Bestuurders hebben voortdurend te maken met dit verbonden vlechtwerk van soorten problemen. Tegelijkertijd is ook dat gehele samenstel '*wicked*' van karakter.
- II. In zekere zin is er ook sprake van een opklimmende graad van lastigheid en weerbarstigheid in de soorten problemen. Paradoxen, dilemma's en '*wicked problems*' blijken het meest bepalend te zijn voor de complexiteit van de bestuursagenda. Tegelijkertijd fungeren ze ook als een rijke bron van inspiratie voor het ontdekken van nog ongekende en onbenutte oplossingsruimte.
- III. Niet alles is onzeker, onvoorspelbaar en turbulent. Er zijn ook overzichtelijke en enkelvoudige opgaven en puzzels. Nuchter analytisch vermogen en reductie van complexiteit zijn dan nog steeds adequaat.

5.3 DE 'KOPZORGEN' VAN TOPBESTUURDERS

- I. Bestuurders beschouwen hun agenda niet zozeer als een verzameling 'kopzorgen' waar ze 'tobberig' mee rond lopen. Ze ervaren hun bestuursopgave vooral als een betekenisvolle en inspirerende uitdaging. Door eerder in termen van uitdagingen dan in problemen te denken, worden kwesties, afwegingen en twijfels hanteerbaar.
- II. Bestuurders verheffen hun uitdaging tot een persoonlijk verhaal, waardoor zij zelf om kunnen gaan met de werkelijkheid waarin zij leven. In interactie met anderen in hun omgeving gaan ze vervolgens op zoek naar een samenbindend verhaal. Ze produceren een taal voor hun verhaal en voorzien daarmee ook in zin en betekenis voor anderen. Dat is in de context van de informatiesamenleving met onbegrensde speelruimte alleen maar belangrijker geworden.
- III. Op het zichtbare podium moet dat verhaal kloppen. De oorsprong van hun eigen verhaal blijkt vaak gebaseerd op een eigen 'succesmodel' geïnspireerd door 'primitives': een set van vroege ervaringen, inspirerende voorbeelden, gegroeide overtuigingen en impulsieve, emotionele reflexen.

- IV. Bestuurders staan voor de uitdaging een moderne en een postmoderne oriëntatie te verbinden. Ze leven zowel in een min of meer feitelijke wereld met waarschijnlijkheden als in een onbegrensde wereld van mogelijkheden. De feiten en de mogelijkheden vormen ook twee verschillende inspiratiebronnen voor het creëren van betekenis: een creatieve spanning tussen enerzijds voorspelbaarheid en beheersing en anderzijds verrassing en beweging.

5.4 HANTEREN VAN COMPLEXITEIT, ONZEKERHEID, IRRATIONALITEIT EN EMOTIES

- I. Bestuurders gaan op verschillende manieren om met complexiteit en onzekerheid. Daarin zijn tien varianten te onderscheiden:
1. herkennen, erkennen en hanteren van complexiteit;
 2. reduceren en vereenvoudigen van complexiteit;
 3. anticiperen op de toekomst met scenario's;
 4. kiezen en creëren van een eigen toekomst;
 5. organiseren van diversiteit in de samenstelling van de top;
 6. ontwikkelen van veerkracht en vitaliteit;
 7. respecteren van feitelijke én zachte informatie;
 8. aanspreken van de collectieve intelligentie in de organisatie;
 9. respecteren van het primair proces;
 10. niets doen en het goede moment afwachten.
- II. Voor het hanteren van 'wicked problems' is geen eenvoudige receptuur beschikbaar. Maar de volgende benaderingen en aangrijpingspunten blijken effectief te zijn:
1. actief inschakelen van betrokken partijen en respecteren van hun belangen, inzichten en opvattingen;
 2. centraal stellen van het proces van gedachtevorming;
 3. ontwikkelen van gedeelde mentale modellen en gemeenschappelijke 'verhalen' over de toekomstige omgeving;
 4. opsporen, expliciteren en benutten van een breed spectrum van informatie;
 5. stimuleren van dialectiek, dialoog, conversatie en twijfel. Ruimte scheppen voor innovatieve ideeën, mobiliseren van denkkraft en collectief inzicht. Aanspreken en versterken van het adaptief vermogen;
 6. harmoniëren van een analytische aanpak en een holistische, synthetische benadering.

- III. Het onderscheid tussen onzekerheid en ambiguïteit is relevant. Onzekerheid kan worden beschouwd als een gebrek aan informatie en onvoldoende zicht op risico's en onvoorspelbare consequenties. Ambiguïteit of dubbelzinnigheid betekent dat er meer en ook tegenstrijdige interpretaties en betekenissen mogelijk zijn. Dan is het niet meer zo eenvoudig om te weten wat de goede keuze is. Klassieke deugden en praktische, alledaagse deugden verschaffen dan gevoel voor richting en houvast. Deugden zijn niet alleen instrumenteel van betekenis, maar dragen ook bij aan zin, zingeving en inspiratie.
- IV. Een ander belangrijk onderscheid betreft het verschil tussen onzekerheid en risico. Risico's zijn tot op zekere hoogte te hanteren met behulp van wiskundige modellen gebaseerd op waarschijnlijkheden. Structurele onzekerheid in de betekenis van onbekendheid en onvoorspelbaarheid laat zich daarin niet vangen. Sterker, structurele onzekerheid behandelen als een risico kan leiden tot catastrofale effecten, zoals zichtbaar is geworden in de aard en omvang van de kredietcrisis. Zekerheid kan worden ontleend aan het leren omgaan met onzekerheid.
- V. 'Irrationaliteit', emoties en gevoel blijken voor bestuurders op twee manieren van betekenis. In de eerste plaats is niet alles langs de weg van de rede met een logische analyse tot een oplossing te brengen. Juist voor de complexere vraagstukken en bij moeilijke beslissingen blijken intuïtie en gevoel een waardevolle bron van inzicht en overzicht op te leveren. Ook in de top is het mensenwerk. Keuzen die verkeerd uitpakken, tegenvallers en mislukkingen leiden tot gevoelens van ongemak, teleurstelling en frustratie. Die kunnen overigens maar beperkt met anderen worden gedeeld. Op de tweede plaats blijkt dat emotionele zelfkennis en besef van eigen gevoelens ook inzichten oplevert over de wijze waarop anderen (kunnen) reageren op keuzen en beslissingen. Die gebalanceerde kwaliteiten zijn ook zichtbaar in de beschreven paradoxen. Goede bestuurders zetten hun volledige menselijke repertoire in.

5.5 HANDELINGSREPERTOIRE EN KERNCWALITEITEN

- I. Topbestuur en leiderschap zijn nauw met elkaar verbonden. De conclusies over het handelingsrepertoire en de kernkwaliteiten van bestuurders verbind ik daarom met essentiële inzichten in de theorie en praktijk van leiderschap:
 - 1. Het evolutionaire perspectief op leiderschap biedt zicht op een oeroude en diepgewortelde traditie in het menselijk bestaan. Leiderschap en ook

‘volgelingenschap’ blijken universele fenomenen van alle tijden.

2. In de lange geschiedenis van leiderschap zijn de volgende bewegingen en patronen zichtbaar:
 - > een pendulebeweging tussen gecentraliseerd en gedecentraliseerd leiderschap;
 - > een personalistische, individualistische oriëntatie versus een collectieve, distributieve benadering;
 - > toenemende rationalisering in de laatste eeuw: van vuistregels naar ‘scientific management’ en later naar managementconcepten als TQM, BPR, New Public Management et cetera;
 - > een slingerbeweging tussen de aandacht voor wetenschap en voor de culturele, menselijke dimensie van leiderschap;
 - > een relatie tussen de populariteit van leiderschapsmodellen en de (politieke) tijdgeest;
 - > een verschuiving van de nadruk op ‘leader centric’ naar ‘organisation centric’ en van ‘ego centric’ naar ‘community centric’.
3. Leiderschap wordt enerzijds geproblematiseerd gelet op de gevaren, misvormingen en ontsporingen ervan. Anderzijds blijkt leiderschap vanuit evolutionair perspectief een universele en ook noodzakelijke menselijke conditie.
4. Effectief en succesvol leiderschap blijkt tijd-, context-, situatie-, en persoonsgebonden.
5. Het model van gedistribueerd en collectief leiderschap lijkt het beste aan te sluiten bij de context van een complexe informatiesamenleving. Leiderschap is dan een activiteit gericht op het aanspreken en mobiliseren van mensen voor het aanpakken van adaptieve, taaie problemen en uitdagingen
6. Mensen blijken in het algemeen een voorkeur te hebben voor een mengvorm van een transformationele en dienende leider. Een leider die wijs en inspirerend is en zichzelf niet te ver boven anderen stelt. Ook die preferentie past in de context van de complexe sociale en snelle omgeving van de 21e eeuw. Voor zover leiderschap wordt geassocieerd met geromantiseerd heldendom, impliceert dit in ieder geval een andere definitie van het begrip ‘held’.

7. Er is al veel onderzoek gedaan naar pathologische verschijnselen en patronen in het gedrag en naar falen, dwalen en schandalen van topbestuurders. Ook de aangehaalde ondernemingsbiografieën en evaluatiestudies van beleid leveren vergelijkbare inzichten op. De kernpunten zijn: gebrek aan strategische focus, soms zelfs strategische chaos, catastrofaal groepsdenken, gebrek aan rede, machtsstrijd, hebzucht, ijdelheid, hoogmoed, megalomanie, besluiteloosheid en gebrek aan moraliteit en fatsoen.
8. Anderzijds is er ook een onderzoekstraditie, o.a. gebaseerd op 'klassieke' inzichten, die belangrijke aanwijzingen oplevert voor 'goed bestuur'. De combinatie met de waarnemingen in mijn adviespraktijk en de inzichten uit de ontmoetingen met de bestuurders voorzien in een positieve normering. Dan komen de volgende eigenschappen van leiders naar voren: geloofwaardigheid en betrouwbaarheid, respect voor mensen en menselijke maat, generositeit, vertrouwen, eerlijkheid, dialoog, diplomatie, besluitvaardigheid, intelligentie, inhoudelijke competentie en visie.
9. De kardinale deugden moed, matigheid, rechtvaardigheid en verstandigheid blijken onverkort van waarde. In de deugdethiek wordt een belangrijk onderscheid gemaakt tussen: '*sophia*' (weten, wijsheid) en '*prudentia*' (karakter en weten te handelen). Kleine alledaagse deugden voorzien in een praktisch en zingevend houvast. Kortom: deugdzaam leiderschap. Dan ontstaat ook de kracht van het goede en inspirerende voorbeeld. Tegenover dwaasheid en corrumperende macht staan wijsheid en deugdzaam gezag.

5.6 DEUGDZAME EN BEKWAME TOPBESTUURDERS

- I. In het verlengde van de eerdere conclusies over omgaan met complexiteit en de hierboven aangegeven conclusies over essenties in leiderschap komen twee met elkaar samenhangende kwaliteiten in het repertoire van topbestuurders in beeld: '*being*' en '*doing*', een 'deugdzaam mens (willen) zijn' én 'bekwaam zijn'.
1. '*Being*' verwijst naar integriteit, geloofwaardigheid, authenticiteit, moreel gezag en verantwoordelijkheidsbesef. Vooral bij grote complexiteit fungeert integriteit als een baken van hogere orde. Daar hoort een houding bij waarin de rijkdom van paradoxen, dilemma's en 'wicked problems' wordt onderkend. Het belangrijkste leiderschapsinstrument ben je 'zelf'.

³⁴ Scharmer (2010)

Zowel met een oprecht probleembesef als gerichtheid op ruimte, kansen en mogelijkheden. Daarbij is gebalanceerde aandacht nodig, waarin de intelligentie van de *open geest* (IQ), het *open hart* (EQ) en de *open wil* (SQ) worden aangesproken.³⁴

De aandacht verschuift van de *resultaten* die leiders bewerkstelligen (*wat*) en de *processen* die leiders gebruiken (*hoe*) naar de *bronnen* van waaruit leiders (*wie*) functioneren. Dan gaat het om de innerlijke gesteldheid van de leiders als de bron waaraan al hun activiteiten ontspringen. In de toppositie zijn daarbij drie kernkwaliteiten essentieel: angsttolerantie, haattolerantie en de capaciteit om alleen te kunnen zijn.

2. *'Doing'* gaat over drie met elkaar samenhangende kerntaken en bekwaaamheden van de topbestuurder: sturen, organiseren en inspireren. De sturende kerntaak is gericht op de strategische identiteit, de reden en essentie van het bestaan van het bedrijf. De tweede kerntaak, organiseren is gericht op het scheppen van een organisatorische omgeving en een operationeel systeem, waarin het mogelijk is de strategische opgave te realiseren. De derde kerntaak van bestuurders is gericht op het inspireren van mensen, verbonden met een waarde(n)volle opgave. Cruciaal daarbij is het aanspreken en benutten van het adaptief vermogen van mensen. Naast de betekenis van communicatie en dialoog, gaat het ook om het creëren van condities en faciliteiten om goed te kunnen presteren. Daar horen ook spelregels en 'hygiënevoorwaarden' bij.
- II. Dwars door de kerntaken heen zijn er voortdurend momenten van besluitvorming. Beslissen hoort tot de kern van een topfunctie. Naast zorgvuldigheid in de voorbereiding, kanaliseren van het besluitvormingsproces en raadplegen van anderen, moet er af en toe een knoop worden doorgehakt. Twijfel en daadkracht leven dikwijls op gespannen voet met elkaar.
- III. Hoe word je een goede bestuurder? De ontmoetingen met de bestuurders laten een genuanceerd beeld zien. Er blijkt niet 'één route naar succes te zijn'. Wel gaat het erom zelf goed te weten wat je wel en niet wilt, zonder obsessief op een persoonlijk doel af te gaan. De verhalen geven eerder blijk van een individuele ontdekkingsreis, waarin gaandeweg betekenisvolle inzichten en ervaringen ontstaan. Inspirerende en soms ook 'foute' voorbeelden fungeren als toetssteen en slijpsteen voor het ontdekken van een eigen identiteit, levensfilosofie en spelstijl.

Gedrevenheid, fascinatie en gepassioneerde betrokkenheid bij een discipline, een sector of een bedrijfstak voorzien dikwijls in een geloofwaardig en

gezaghebbend fundament. Er is tot op zekere hoogte ook wel sprake van herstel van het belang van inhoudelijke (ervarings-)kennis. Aan de andere kant kan een doorleefde ervaring in een andere omgeving ook een waardevolle, onorthodoxe impuls opleveren en creativiteit aanmoedigen. Affiniteit en oprechte belangstelling zijn dan overigens wel minimale voorwaarden om in positie te kunnen komen. Statusbehoefte lijkt eerder een contra-indicatie dan een aanbeveling, hoewel je het in de eindverantwoordelijke positie het wel leuk moet vinden om in de schijnwerpers te staan.

Zowel theorie als praktijkervaring dragen bij aan ontwikkeling van het bestuursvak. Aanleg en talent doen ertoe. Het moet wel in je zitten, maar het talent is ook deels te ontwikkelen. Besturend leiderschap en ondernemerschap komen meer uit de persoon en minder uit de managementtechniek. Persoonlijke kwaliteiten die verschil maken gaan over het belang van holistisch en conceptueel denken, over patroonherkenning en overzicht en over het kunnen verbinden van mensen, processen en activiteiten. En over de moed om keuzen te maken in een structureel onzekere, onvoorspelbare omgeving.

'Haast heb ik niet,' zei de oude man, 'daar heb ik geen tijd voor.'

Herman van Veen

6 REFLECTIES

In dit slothoofdstuk verwoord ik mijn persoonlijke reflecties op de opbrengsten en de betekenis van het onderzoek.

KOSTBAARHEID EN KWETSBAARHEID

In mijn onderzoek ben ik op zoek gegaan naar leidende principes en kwaliteiten van goed topbestuur. Wat maakt het verschil? Mijn belangrijkste conclusie is dat het om een combinatie van deugdzzaam én bekwaam bestuur gaat. Door de doorgaans dominante aandacht voor dwalen, falen en schandalen lijkt het erop dat het om uitzonderlijke kwaliteiten gaat die in het echte leven nauwelijks voorkomen. Volkskrant-redacteur Folkert Obbema³⁵ wijst op het paradoxale effect van *'naming and shaming'*. Het gretig aan de kaak stellen van misstanden zou wel eens tot het neveneffect kunnen leiden dat goedwillende lieden zich afzijdig houden van het publieke debat. *'Naming and faming'* zou de beoogde betere wereld dichterbij kunnen brengen.

Mijn adviespraktijk en ook het dagelijks leven leren dat velen, buiten het zicht van de schijnwerpers, erop uit zijn om goede dingen te doen.³⁶ Veel bestuurders willen deugen. Daarbij worden fouten gemaakt en goede intenties blijken nog geen garantie voor succes. Maar de gedrevenheid om het goede te doen staat vaak voorop. Het zijn kostbare kwaliteiten. Niet zozeer omdat ze schaars zijn, maar omdat ze waarde(n)vol zijn. Tegelijkertijd zijn het kwetsbare kwaliteiten, omdat ze in de alledaagse werkelijkheid beproefd worden en breekbaar zijn. Een enkele fout, vergissing of misser kan een zorgvuldig opgebouwde en gezaghebbende reputatie schaden. Er is overigens wel een belangrijk onderscheid tussen dwalen, falen en schandalen.

MENSELIJKE MAAT

Ook bestuurders zijn mensen die fouten maken en vergissingen begaan. De lat ligt hoog en het is niet eenvoudig het elke dag goed en consistent te doen. Het streven naar 'voortreffelijkheid' veronderstelt daarom tegelijkertijd besef van de eigen menselijke maat. Er is ook wel een verschil tussen de bestuurder in zijn rol en de bestuurder als mens. Je kunt deugen als mens - en veel mensen (willen) deugen - en in een bestuurlijke context toch in de 'gevaarzone' komen en

³⁵ De keerzijde van kritische zin', Fokke Obbema. (De Volkskrant, 14 mei 2011)

³⁶ De filosoof Ger Groot zegt in dit verband: '...Verreweg de meeste mensen blijken het grootste deel van de tijd juist op te vallen door aardigheid. We vinden dat zo normaal, dat we er niet meer bij stilstaan en dus alleen maar de mislukkingen van het sociale verkeer onthouden, die we vervolgens onwillekeurig als regel gaan beschouwen. Natuurlijk zijn egoïsme, hebzucht en machts-honger maar al te reële menselijke hebbelijkheden. Maar de erkenning daarvan is nog iets anders dan die uit te roepen tot de diepste kern van ons wezen ... Het achterdochtige wereldbeeld voorziet vanzelf in zijn eigen paranoia. Binnen een dergelijk panorama is naïviteit niets anders dan de heilzame bereidheid te vertrouwen op wat wél zichtbaar is en één slechte ervaring niet hoger aan te slaan dan honderd goede. Misschien bestaat ze allereerst wel in het vertrouwen dat we op nieuw in onszelf leren hebben, in de wetenschap

dat ook wij good natured
zijn ...' (NRC Handelsblad
20 februari, 2011)

verkeerde dingen gaan doen. Niet eens zozeer uit gecalculeerde vooropgezette slechtheid, maar eerder door irrationele blindheid, gebrek aan rede en gezond verstand.

Naast min of meer objectieve fouten en missers is er overigens ook sprake van perceptieverschillen. Bestuurders ontplooiën soms willens en wetens nieuwe initiatieven die tegen de heersende opvattingen en conventies in kunnen gaan. 'Ondeugendheid' in de positieve betekenis is dan nodig om disfunctionele patronen en loyaliteiten te provoceren en te doorbreken. Verschillende percepties, belevingen, werkelijkheden en waarheden komen dan met elkaar in botsing en bepalen mede de waardering voor de bestuurder.

De verweven, verbonden en razendsnelle omgeving van de 21e eeuw is enerzijds zeer nabij, anderzijds is er sprake van ondoorzichtige, anonieme en complexe systemen. Deugdzame bestuurders kunnen daarin een persoonlijk verschil maken, zij het dat ook de integriteit van de institutionele omgeving er zeer toe bijdraagt. Dat vergt nieuwe en passende arrangementen om valkuilen in het menselijk gedrag te beteugelen; zowel over- als onderregulering blijken ongewenste effecten op te leveren.

REIKWIJDTE VAN HET ONDERZOEK

Ik heb me in mijn onderzoek gericht op een bepaalde generatie bestuurders, actief of recent teruggetreden. Die generatie en ook ikzelf representeren een bepaalde tijdgeest, een generatie die de transformatie ervaart van een relatief stabiele (post-)industriële samenleving naar een dynamische, mondiale kennis- en netwerkeconomie. Die transformatie is een van mijn verklarende factoren voor de grotere complexiteit waar bestuurders mee worden geconfronteerd. De illustratieve karakteristieken daarvan die in mijn onderzoek naar voren komen zijn: complexiteit, verwevenheid, onzekerheid, ambiguïteit, turbulentie, versneling en onvoorspelbaarheid. Het is bekend dat iedere generatie van zichzelf vindt ingrijpende veranderingen mee te maken, te midden van roerige tijden. Het kan goed zijn dat jongere generaties een andere beleving hebben van de veronderstelde omgevingsdynamiek. Ook de opvattingen en verwachtingen over effectief bestuur zijn tijdgebonden. Historische en heroïsche helden zouden in de huidige context waarschijnlijk op vele fronten tekortschieten. Soms passen vertrouwde betekenisconstructies niet meer in een fundamenteel veranderende omgeving. Dat geldt bijvoorbeeld voor concepten en begrippen als verticale sturing, begrenzing, statistiek, cybernetica en geïsoleerde besluitvorming. Die blijken steeds minder effectief in een horizontaal functionerende, complexe, beweeglijke en soms chaotische netwerksamenleving.

Aan de andere kant komen er een paar essentiële inzichten naar voren die niet contextspecifiek en niet tijdgebonden zijn. Niet alleen dwaasheid, falen en schandalen zijn van alle tijden. Wijsheid en deugdzaamheid blijken te voorzien in een tijdloos moreel kompas. Klassieke, kardinale deugden en praktische, alledaagse deugden dragen bij aan de 'goede dingen' doen en zijn van inspirerende, verbindende en tijdloze betekenis. Inhoudelijke en intellectuele bekwaamheid is noodzakelijk om professioneel met complexiteit om te kunnen gaan. Maar georganiseerde en gestapelde slimheid is niet toereikend³⁷. Programma's voor professionalisering van bestuur en leiderschap kunnen aan betekenis winnen door de 'vormende' dimensie van deugdzaamheid meer te benadrukken.

IS DEUGDZAAM ÉN BEKWAAM OOK SUCCESVOL?

Is er een 'aannemelijke' relatie tussen deugdzaam, bekwaam leiderschap en succes? Dat hangt onder andere af van de definitie van succes. Korte termijn succes in louter financiële termen is heel wat anders dan het realiseren van gebalanceerde maatschappelijke meerwaarde op de langere termijn. Daarin kunnen topbestuurders een verschil maken. Economische vitaliteit is een belangrijke 'hygiënevoorwaarde' om waardevolle bijdragen blijvend te kunnen realiseren. Goede topbestuurders gaan primair voor waarde en welvaart. Ze beschouwen winst als een indicator voor succes, maar niet als het ultieme doel. Het najagen van korte termijn financieel resultaat in een onnavolgbaar verbonden omgeving is niet zonder risico gebleken. Dat is een dunne formulering voor de omvang van een wereldwijde economische crisis. Minstens zo ernstig is de zichtbaarheid van een eenzijdig, verschaald economisch gedefinieerd bestaan. De weg naar meerwaarde vraagt visie, passie, actie, geduld en vasthoudendheid. Deugdzaamheid en bekwaamheid zijn daarbij onmisbaar.

CONSTRUCTIES ÉN FEITEN

In het onderzoek is gekozen voor een sociaal-constructivistisch kader. Dat past op zich goed in een postmoderne samenleving waarin de unieke levensverhalen van mensen steeds meer ruimte krijgen. Betekenissen ontstaan niet zozeer individueel, solerend, maar vooral in interactie en samenspel met anderen. Bestuurders vervullen daarin een essentiële rol. Ze ontwikkelen niet alleen betekenissen, maar ze voorzien als het goed is ook in collectieve betekenis. Een gedeeld en waardevol verhaal in inspirerende taal staat daarbij centraal. Bestuurders wijzen daarom ook terecht op het belang van communicatie en interactie.

Tegelijkertijd is er ook een min of meer feitelijke bestuurlijke en organisatorische werkelijkheid. Sterker, een inspirerend verhaal zonder respect voor feiten, kan gemakkelijk leiden tot luchtfitserij. Retorische kwaliteit is essentieel voor het aanspreken van de spirit en de ziel van mensen. Maar retorica vraagt ook

³⁷ Filosoof Alain de Botton stelt in dit verband: 'We leven nog onder het educatieve model van de 19e eeuw. We hechten aan accumulatie van feitenkennis in de veronderstelling dat wie meer weet, meer greep heeft op alles. Eigenlijk is dat heel armetierig. Laten we ons op wijsheid richten in plaats van op kennis alleen'. (NRC Handelsblad, 9 juni 2011)

³⁸ Lamme (2010), Damasio (2010) en Swaab (2010)

³⁹ 'De mens is een verhaal en geen voorschors', Ivan Wolfers (NRC Handelsblad, 21 maart 2011)

maatvoering. Vorm kan van middel tot doel verworden. De klassieke filosofen wezen al op die valkuil. Zeker in de context van een 'mediacratie' is dat risico niet denkbeeldig. Belangrijker bovendien dan retorische begaafdheid is zichtbaar en geloofwaardig gedrag. Proza en praktijk moeten kloppen met elkaar. Bestuurders die het spel en de spelregels niet alleen definiëren, maar die dat in hun persoon vooral zijn en voorleven.

Gebalanceerd bestuur respecteert zowel de narratieve werkelijkheid van constructies en percepties als de objectiveerbare werkelijkheid van de feiten. Beelden en sentimenten zijn geen vervanging van waarden en feiten. Verbeelding en feiten doen er beiden toe: 'ik vind, ik voel, ik wil én ik weet'.

(ON)BEWUST BESLISSEN?

In mijn onderzoek ga ik van de veronderstelling uit dat topbestuurders bewust handelen en beslissen. Inmiddels is er een wassende nieuwe stroom onderzoekspublicaties ³⁸ op gang gekomen over de werking van onze hersenen en de (veronderstelde) vrije wil. 'Bewust beslissen' wordt daarin nogal gerelativeerd. Ook belangrijke beslissingen blijken we (deels) onbewust en op gevoel te nemen. Op de aloude as van 'nature' en 'nurture' worden verschillende en soms ook extreme posities ingenomen. De discussie is volop gaande en ik waag me in het kader van dit onderzoek niet aan een eigen conclusie. Wel is het interessant de uiteenlopende opvattingen enigszins te verkennen en te relativeren.

Arts en gezondheidswetenschapper Ivan Wolfers ³⁹ stelt: 'Victor Lamme, Antonio Damasio en Dick Swaab hebben onze hersenen in kaart gebracht en hun conclusies zijn ontvullend. We reageren voordat we het ons bewust worden, maar we ervaren ons gedrag toch als van onszelf in de overtuiging dat we het zelf wilden.' Wolfers verwijst naar een onderzoek van Benjamin Libet uit 1991: 'Daaruit bleek dat het 'gereedheidspotentieel' - het onbewuste zenuwsignaal om alles klaar te maken voor een beweging - ongeveer een halve seconde plaatsvindt voordat we het ons in de voorschors van de hersenen bewust worden. Dat is het gebied waar men vroeger de vrije wil een plek gaf. Het bewustzijn loopt achter de handeling aan ... We zijn culturele wezens, willen overal een verklaring voor hebben en ordenen ervaringen en informatie. We brengen daarbij ons verleden met wat ons nu overkomt en maken ook toekomstplannen. Daardoor ontstaat een verhaal dat ons helpt de continuïteit te bewaren ... Het moderne hersenonderzoek brengt boeiende inzichten, maar het meest interessante is niet hoe men probeert neurotransmitters of hersengebieden in verband te brengen met gedrag. Het is vooral het inzicht hoe ons zenuwstelsel voortdurend op de uitdagingen van de wereld om ons heen reageert en ons beschermt tegen te grote veranderingen. De mens is een verhaal en geen voorschors. We zijn een zichzelf creërende autobiografie en bezitten in ons zenuwstelsel een

bibliotheek aan scenario's, zodat we die autobiografie bij kunnen werken... Het is een troostrijke gedachte dat we allemaal verhalen zijn en voortdurend die verhalen aan elkaar vertellen ...'

⁴⁰ Baumeester in NRC Handelsblad, 27 april 2011

Ook sociaalpsycholoog Baumeester⁴⁰ zoekt naar een balans in de discussie: '... We moeten al die kritiek op het bewustzijn serieus nemen. Maar dat betekent niet dat zo iets ongewoons en gecompliceerds als menselijk bewustzijn geen enkele waarde of functie zou hebben. In de jaren zeventig van de vorige eeuw dachten we nog dat bewustzijn alle gedrag bestuurd. Nu schieten we helemaal door naar de andere kant ... Bij bewustzijn gaat het niet om de beheersing van onze fysieke bewegingen of om het zien van de wereld om ons heen. Het gaat om het overdenken van gebeurtenissen, in heden en toekomst, het maken van plannen, het inpassen van onszelf in de sociale structuur en cultuur. Dat heeft geen directe invloed op ons gedrag, maar wel indirect. Het bewustzijn maakt plannen en het onbewuste voert die uit ... Wij kunnen ons gedrag werkelijk baseren op wat we denken over het verleden en de toekomst ...'

⁴¹ Zijdeveld, 1991

⁴² Heifetz, 1994

Deze gedachte is relevant voor de bestuurlijke werkelijkheid. Immers bestuurders zijn bij uitstek degenen die de kunst moeten verstaan een vloeiende verbinding te realiseren tussen verleden, heden en toekomst.

DE BETEKENIS VAN REFLECTIE

Reflecteren in een veilige omgeving blijkt voor bestuurders een cruciale conditie voor behoud van (mentale) gezondheid te zijn: een kring van vertrouwelingen, privé en professioneel, die kritisch en tegelijkertijd met empathie een klankbord kan zijn bij lastige keuzen en afwegingen. Een ruimte die nodig is om te kunnen ontsnappen aan de dagelijkse kakofonie van een amechtige staccatocultuur⁴¹ en om overzicht te blijven behouden. Leiderschap is zowel actief als reflectief en veronderstelt een voortdurende beweging binnen en buiten het spel. Heifetz⁴² stelt dat het 'eenzame krijger model' van leiderschap gelijk staat aan heroïsche zelfmoord. Iedereen heeft blinde vlekken in de eigen waarneming waardoor visies van anderen nodig zijn. Iedereen heeft ook passies die een zekere teugelvoering vereisen. En iedereen kan onder stijgende druk het overzicht kwijt raken. In adaptieve situaties, waar improvisatie de norm is, trekken luisteren en handelen samen op.

LEIDERSCHAP VAN VELEN

Dit onderzoek is specifiek gericht op bestuurders in eindverantwoordelijke posities. De indruk kan gemakkelijk ontstaan dat daarmee opnieuw een gero-mantiseerd en heroïsch beeld van leiderschap in de top wordt neergezet. In mijn conclusies laat ik zien dat een model van gedistribueerd en collectief leiderschap het beste lijkt aan te sluiten bij de context van een complexe informatiesamen-

leving. Dat relativeert een mogelijk veronderstelde almacht van de topman of topvrouw. Nog los van de weinig inspirerende taal van overgewaaide begrippen als 'CEO' et cetera, is het zeer de vraag of dit bestuursmodel met één dominante beslisser nog langer adequaat is. In een complexere omgeving is de uitdaging vooral gelegen in het aanspreken en aanmoedigen van leiderschap en ondernemend gedrag in de breedte: een beweging van exclusief leiderschap in de top naar leiderschap van velen. Dat is niet stroperig, maar komt juist de slagvaardigheid en reactiesnelheid ten goede. Talenten, bekwaamheden, wijsheid en deugden zijn op veel plaatsen zichtbaar en niet exclusief voor mensen in de top. Topbestuurders hebben wel een extra verantwoordelijkheid ruimte en condities te scheppen om die collectieve wijsheid tot bloei te laten komen. Het gaat om dienen en deugen in het perspectief van een opgave die ertoe doet. Dat is kostbaar en kwetsbaar.

'Elk oordeel voor het laatste oordeel is een vooroordeel.'

Freek de Jonge

SUMMARY

FOCUS ON TOP EXECUTIVES

Executives and top managers have for some time now been the focus of public interest. The emphasis has been on the failures, errors and scandals and the public indignation this aroused. Much can be learned from research and publications on the causes. Recurring themes are lack of strategic focus, groupthink, power struggles, greed, vanity, pride, megalomania, indecisiveness and lack of morals and decency. Failures by top executives are in fact not restricted to the business world. Examples of failures and unintended effects of choices and policy decisions also can be found in the not-for-profit sector and in public administration.

This research is more driven by the question: when does it go right and why does it go right? The assumption here is that the content and the nature of the executive task and the context in which this takes place, provides insights into the complexity and the uncertainty which executives have to be able to handle.

THE RESEARCH QUESTION

The central question of this research is: *What are the guiding principles and qualities of 'good' top executives?* In order to get an understanding of this, five specific core questions have been formulated:

1. How do top executives define the content of their executive task?
2. What is characteristic for the nature of this executive task?
3. What are the real 'headaches' of executives and top managers?
4. How do executives and top managers deal with complexity, uncertainty, 'irrationality' and emotions?
5. What performance repertoire and which core qualities are required for this?

METHODOLOGY

This research is of an exploratory and qualitative nature, orientated towards the personal stories and experience of top executives. A reconstruction of core choices, values and dilemmas.

Three different sources have been used and interrelated:

1. An exploration of relevant theories and insights from different areas of science and disciplines, including: history, philosophy, law, sociology, social psychology, psychology, economics, natural science, political science, public administration and business administration;
2. Meetings with ten executives in a widely varied context, working in business, not-for-profit organisations and public administration. The dialogues with them have been included in full in this thesis.
3. A reflection on the experience and insights gained in my consultancy practice over the last 25 years. I have been able to see and experience what works, what is effective and what inspires from close-up.

On the basis of this triangular approach, the search for reliable answers to the research questions has been carried out in a deductive and inductive manner.

SOURCES OF INSPIRATION AND PERSPECTIVES

In my research I have selected four different perspectives as sources of inspiration, background and as a guiding compass:

1. SOCIAL-CONSTRUCTIVISTIC AND PHILOSOPHICAL PERSPECTIVE

I use a social-constructivistic framework and a related philosophical perspective to denote and interpret my understandings. The essence of this is that people create symbolic, social and cultural capital together.

2. EXTERNAL AND INTERNAL PERSPECTIVE

Executives operate at the interface of their own organisation and the external environment. I sketch an image of a complex and turbulent (information) society, characterised by indefiniteness, infinity, multi-actor dynamics and inter-connectivity. In the internal environment, vertically structured organisations transform into multi-dimensional, complex, live and connected systems.

3. COGNITIVE AND NORMATIVE PERSPECTIVE

In a typology of executive problems, I distinguish between substantive complexity, the cognitive domain, and the moral domain of values, classic and common virtues.

4. LEADERSHIP IN EXECUTIVE POSITIONS

In the fourth perspective, I address the leadership required in respect of executive positions that carry final responsibility.

IMPRESSIONS AND INSIGHTS

The executives experience their tasks as a meaningful challenge rather than 'headaches' they are preoccupied with. The pressure of being final responsible, the visibility on the stage and the personal risk factor are always there. And executives realise that they are looked at expectantly. They do not position themselves as a traditional hero, a bruiser or a lone saviour when the need is high, who has extraordinary human qualities. Rather, they show respect for the insights and views of others and actively search for those.

The executives in this research appear to be strongly driven by value creation and related personal credibility. They express this in a uniting strategic story. They produce a language for their story and, by doing so, they provide meaning. In an iterative and interactive process of 'sense giving' and 'sense making' shared, inspiring stories are created.

Executives are confronted with a certain type of problems. In the sketched typology of problems, paradoxes, dilemmas and 'wicked problems' appear to be most characteristic for the nature of the executive agenda. Executives have to be able to deal with these types of interwoven problems. Time pressure, imperfect information, conflicting interests and expectations, logic, emotionality, differences in perspective and views are often entangled in an inaccessible way. Effective executives are able to find an accessible path in a complex, stubborn, uncertain and unpredictable reality.

From the meetings with the executives and from literature it appears that executives draw on different repertoires when handling complexity, unpredictability and uncertainty. The research distinguishes ten different ways which contribute to manageability and the grip on reality. They are at the same time components of the executive repertoire.

In the required repertoire of top executives a distinction is made between '*being*' and '*doing*'. '*Being*' relates to credibility, integrity, moral authority and 'personal wisdom'. Who are you as a human being? That is the real issue, especially in more difficult circumstances. In addition, top executive reality also entails '*doing*': a few core tasks which it really comes down to and where the added value and the role of the final responsible top executive is expressed. It concerns three interconnected core tasks: strategic directing, organising and inspiring.

RESULTS AND CONCLUSIONS

The research has led to the following results and conclusions:

1. THE CONTENT OF THE EXECUTIVE AGENDA

The executive tasks are unique, time related, fitting both the developmental stage of the business and the industry or sector.

The executive tasks have become more complex for three interconnected reasons: the acceleration and turbulence of the external (social) context of the information society, the fundamentally changed internal organisational context and the nature of the problems on the executive agenda.

2. THE NATURE OF THE EXECUTIVE AGENDA

Executives are confronted with a certain type of problems. The distinction between puzzles, trade-offs, paradoxes, dilemmas and wicked problems, appears to be a relevant and useful perspective for characterising the executive task and for identifying the executive repertoire.

3. THE 'HEADACHES' OF EXECUTIVES

Executives do not view their agenda as a collection of 'headaches' or worries they are preoccupied with. They experience their executive tasks primarily as a meaningful and inspiring challenge.

Executives elevate their task to a personal story. When visible on the stage, the story has to be right. They are faced with the challenge of linking a modern and post-modern orientation: they live both in a more or less factual world with probabilities and in an unlimited world of possibilities.

4. HANDLING COMPLEXITY, UNCERTAINTY, IRRATIONALITY AND EMOTIONS

Executives handle complexity and uncertainty in different ways. Ten variations are distinguished here:

1. recognising, acknowledging and handling complexity;
2. reducing and simplifying complexity;
3. anticipating the future with scenarios;
4. choosing and creating an own future;
5. organising diversity in the composition of the executive team;
6. developing resilience and vitality;
7. respecting factual and soft information;
8. drawing on the collective intelligence present in the organisation;
9. respecting the primary process;
10. doing nothing and awaiting the right moment.

Irrationality, emotions and feelings appear to have meaning to executive

in two ways. Firstly, not everything can be solved by following the path of reason and through logical analysis. In particular for the more complex problems and with difficult decisions, intuition and feelings turn out to be a valuable source of insight and overview. Secondly, it appears that emotional self-knowledge and awareness of own feelings also provides insights into the way others (could) react to choices and decisions.

5. PERFORMANCE REPERTOIRE AND CORE QUALITIES

There is a long research tradition, amongst other things based on 'classic' insights, which provides important directions for 'good governance' in executive reality. The combination with the observation from the consultancy practice and the insights from the meetings with the executives provides for positive standards. The following characteristics for leaders then emerge: credibility and reliability, respect for people and human scale, generosity, trust, honesty, dialogue, diplomacy, decisiveness, intelligence, substantive competence and vision.

The classic cardinal virtues and the 'small' common virtues provide a practical and meaningful guidance. In short: virtuous leadership. Opposite foolishness and corrupting power there is wisdom and virtuous authority.

Two interconnected qualities are central in the repertoire of top executives: '*being*' and '*doing*': (wanting) to be a 'virtuous person' and 'being competent'.

Both theory and practice contribute to the development of the executive profession. Executive leadership and entrepreneurship originate more from the person and less from management techniques. Personal qualities which make a difference are concerned with the importance of holistic and conceptual thinking, pattern recognition, overview and the ability to connect people, processes and activities. And they are concerned with the courage to make choices in a structurally uncertain, unpredictable environment.

REFLECTIONS

Finally, I have formulated a few personal reflections on the findings and the meaning of the research.

The leading principles and qualities of 'good' executive practise are valuable and precarious. They are valuable, not so much because they are scarce, but because they are of value. At the same time they are precarious qualities as in everyday reality they are tested and fragile. Executives are also just humans who make

mistakes and errors.

The question is whether virtuous and competent is also successful. This depends, amongst other things, on the definition of success. Short-term success in purely financial terms is something completely different than realising a balanced added social value in the longer term. Good top-executives are aware of the importance of economic vitality but are primarily driven by value and prosperity. This research is based on a social-constructivistic framework. This in itself fits in well with a post-modern society in which unique life stories of people are increasingly given more space. At the same time there is also a more or less factual managerial and organisational reality. Balanced executive leadership respects both the narrative reality of constructions and perceptions and the objectifiable reality of the facts.

The presumption in the research is that top executives act and decide consciously. There is a growing new stream in research publications on the working of our brains and the (presumed) free will. Putting this into perspective and also relevant for this research is the view of social psychologist Baumeester: '...We must take all this criticism on consciousness seriously. But that does not mean that something so extraordinary and complicated as human consciousness does not have any value or function...Consciousness makes plans and the subconscious implements those...We can really base our behaviour on what we think about the past and the future'.

This conception is relevant for the executive reality. After all, executives are pre-eminently those who should understand the art of creating a fluent link between the past, the present and the future.

Reflecting in a safe environment appears to be a crucial condition for executives for maintaining (mental) health: a circle of confidants, both private and professional, who are able to perform the function of a critical and emphatic sounding board in the event of difficult choices and considerations.

Finally, this research is specifically aimed at executives in positions of final responsibility. This could easily give the impression that this again creates a romanticised and heroic image of leadership at the top. In my thesis I show that a model of distributed and collective leadership appears to fit the context of a complex information society best. This puts the presumed omnipotence of the top man or woman into perspective. Talents, competences and virtues can be found in many places and are not exclusive to people at the top. Top executives do however have an additional responsibility of creating the space and conditions for that collective wisdom to flourish. It concerns being of service and being virtuous in the perspective of a task which matters. That is valuable and fragile.

LITERATUUR

Aken, T. van (2010). Serendipisch leiderschap. Leiding geven mét mensen, niet áán mensen. In *Leren in Organisaties*, Houten: Springer Uitgeverij BV.

Argyris, C. (1993). *Knowledge for action: A guide to overcoming barriers to organizational change*. San Francisco: Jossey-Bass.

Ashby, W.R. (1956). *An Introduction to Cybernetics*. London: Chapman & Hall.

Bais, S. (2009). *Keerpunten, momenten van waarheid in de natuurwetenschap*. Amsterdam: Amsterdam University Press.

Beer, S. (1979). *The Heart of Enterprise*. London: John Wiley.

Bekkers, V.J.J.M. (2000). *Voorbij de virtuele organisatie? Over de bestuurskundige betekenis van virtuele variëteit, contingentie en parallel organiseren*. Oratie EUR. Den Haag: Elsevier.

Bod, R. (2010). *De vergeten wetenschappen, een geschiedenis van de humaniora*. Amsterdam: Uitgeverij Bert Bakker.

Boon, V. van der & Marel, G. van der (2009). *De Vastgoedfraude*. Amsterdam: Het Financieele Dagblad.

Chua, A. (2007). *Day of empire*. New York: Random House Inc.

Cohen, J. en Stewart, I. (1994). *Chaos geordend*. Amsterdam: Uitgeverij Contact.

Collins, J. & Porras, J. (1994). *Built to last*. New York: Harper Business.

Collins, J. (2001). *Good tot great*. London: Random House Business Books.

Cornelis, A (1997). *De logica van het gevoel*. Amsterdam/Brussel/Middelburg: Essence.

Damen, B. (2007). *Leiderschap en motivatie. Wat drijft en beweegt de top-managers in Nederlandse organisaties?* Assen: Koninklijke Van Gorcum.

Dammers, H. e.a. (1995). *Kiezen en verdedigen. Over strategisch ondernemerschap*. Velp: interne uitgave Rijnconsult.

Depuyd, P. (2010). *De Kloof. Hoe de breuk tussen Belgen en Nederlanders Fortis fataal werd*. Amsterdam/Rotterdam: Prometheus/NRC Handelsblad.

Derkse, W. (1993). *On simplicity and elegance. An essay in intellectual history*. Delft: Eburon.

Dijk, G.M. van en Peters, F. (2006). *Organisaties als levende systemen*. In *Handboek HRM*. Deventer: Kluwer.

Dijksterhuis, A. (2010). *Het slimme onbewuste. Denken met gevoel*. Amsterdam: Uitgeverij Bert Bakker.

Dongen, H.J. van, Laat, W.A.M de & A.J.J. A. Maas (1996). *Een kwestie van verschil. Conflicthantering en onderhandeling in een configuratieve integratietheorie*. Delft: Eburon.

Drucker, F. (1993). *De postkapitalistische maatschappij, onze maatschappij van organisaties, het staatsbestel en kennis*. Schiedam: Scriptorum Management.

Emery, F.E. & Trist, E.L. (1965). *The Causal Texture of Organizational Environments*. Human Relations, Vol. 18.

Engbersen, G. (2009). *Fatale remedies. Over onbedoelde gevolgen van beleid en kennis*. Amsterdam: Pallas Publications.

Frissen, P.H.A. (2009). *Gevaar verplicht. Over de noodzaak van aristocratische politiek*. Amsterdam: Van Gennep.

Fukuyama, F. (1995). *Welvaart. De grondslagen van het economisch handelen. Oorspronkelijke titel 'Trust'*. Vertaald door Kapteyns, A., Baardman, G en Eulen A. Amsterdam/Antwerpen: Contact.

Gergen, K.J. (1992). Organization Theory in the Postmodern Era. In *Rethinking Organisations*, Reed, M & Hughes, M. London: SAGE.

Geus, de. A (1997). *De levende onderneming. Over leven en leren in een turbulente omgeving*. Schiedam: Scriptum.

Ghosal, S. en Bartlett, C.A. (1999). *De geïndividualiseerde onderneming, een fundamenteel nieuwe benadering van management*. Oorspronkelijke titel: *The individualized corporation: a fundamentally new approach to management*. Nederlandse vertaling door Anneke Westendorp. Schiedam: Scriptum.

Gioia, D.A. & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, vol 12, p. 443-448. John Wiley & Sons Ltd.

Grint, K. (2011). A history of leadership. *SAGE handbook of leadership*. Ed. Bryman, A., Collinson, D., Grint, K., Jackson, B. and Uhl-Bien, M. and Mary Uhl-Bien. London: SAGE, 2011. 3-14.

Grinwis, P. (1990) *Onbevangen ontmoeten: Adviseren bij besturen*. Deventer: Kluwer.

Gunsteren, van. H (2006). *Vertrouwen in democratie, over de principes van zelforganisatie*. Amsterdam: Van Genneep.

Hamel, G. en Prahalad C.K. (1994). *De strijd om de toekomst*. Schiedam: Scriptum Management.

Havel, V. (1992). *Toespraak tijdens het Wereldforum voor Economie*. Zwitserland.

Heemskerk, B (2009). *Een gezonde krimp. De kredietcrisis en duurzaam bankieren*. Amsterdam: Balans.

Heifetz, R.A. (1994). *Leadership Without Easy Answers*. Cambridge Massachusetts; London, England: The Belknap Press of Harvard University Press.

Heijden, K. van der (2005). *The Art of Strategic Conversation*. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.

Homan, T. Teamleren, theorie en facilitatie. Schoonhoven: Academic Service.

Hosking, D.M. & Morley, I.E. (1991). A social psychology of organizing, People, Processes and Contexts. New York: Harvester/Wheatscheaf.

In 't Veld, R.J. (1999). De publieke kennisfunctie.

Janis, Irving L (1972). Victims of groupthink. Boston: Houghton Mifflin Company.

Kaats, E en Opheij, W (2008). Bestuurders zijn van betekenis, Allianties en netwerken vanuit bestuurlijke perspectief. Maarssen: Reed Business.

Karsten, L. en van Veen, K. (1998). Managementconcepten in beweging: tussen feit en vluchtigheid. Assen: Koninklijke Van Gorcum. Publicatie uitgevoerd in opdracht van Stichting Management Studies (SMS), Den Haag.

Kets de Vries, M.F.R. & Miller, D.(1987). Balanceren aan de top, de persoonlijkheid van de manager en de neurotische organisatie. Amsterdam: Sijthoff.

Kets de Vries, M.F.R. (1994). Leiders, narren en bedriegers. Schiedam: Scriptum Books.

Kets de Vries, M.F.R. (1999). Worstelen met de demon, over emoties, irrationaliteit en onbewuste processen in mens en organisatie. Amsterdam: Uitgeverij Nieuwezijds.

Keuning, D. en Eppink, D.J. (2004). Management & organisatie, theorie en toepassing. Groningen: Stenfert Kroese.

Kouzes, J.M. en Posner, B.Z. (2003). Credibility. How leaders gain and lose it, why people demand it. San Francisco: Jossey-Bass.

Kunneman, H. (1986). De waarheidstrechter. Een communicatietheoretisch perspectief op wetenschap en samenleving. Meppel: Boom.

Maccoby, M. (2007). Narcissistic leaders, who succeeds and who fails. Boston: Harvard Business School Publishing.

Man, A.P. de (2006). Alliantiebesturing, Samenwerking als precisie-instrument. Assen: Koninklijke Van Gorcum.

Mason, R.O. & Mitroff, I.I. (1981). *Challenging Strategic Planning Assumptions*. New York: Wiley.

McClelland, D.C. (1987). *Human motivation*. New York: Cambridge University Press.

McNeill, J.R. & McNeill, W.H. (2003). *Het menselijk web*. Utrecht: Het Spectrum.

Metze, M. (1991). *Kortsluiting, hoe Philips zijn talenten verspeelde*. Nijmegen: SUN.

Metze, M. (1997). *Let's make things better*. Nijmegen: SUN.

Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row.

Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organisations, A synthesis of the Research*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Mintzberg, H. (1999). *Mintzberg over Management. De wereld van onze organisaties*. Amsterdam: L.J. Veen B.V.

Mintzberg, H. (2004). *Managers, maar dan echte. Over de praktijk van het managen en de vorming van managers. Managers not MBA's*. Schiedam: Scriptum

Mintzberg, H. Ahlstrand, B en Lampel, J. (1999). *Op strategie-safari. Een rondleiding door de wildernis van strategisch management*. Schiedam: Scriptum.

Mooij-Valk, S. (1994). *Marcus Aurelius, Persoonlijke notities*. Amsterdam: Ambo.

Morgan, G. (1988). *Images of organisation*. California: SAGA Publications, Inc.

Nijs, P. (2009). *Je werk je leven?* Antwerpen/Apeldoorn: Garant.

Oss, L. van & van 't Hek, J (2009). *Onveranderbaarheid van organisaties*. Amsterdam: Mediawerf Uitgevers.

Owen, D. (2008). *Zieke wereldleiders, hoe overmoed, depressie en andere aandoeningen politieke beslissingen sturen*. Nederlandse vertaling door Bart Voorzanger. Amsterdam: Nieuw Amsterdam.

Ramaer, J. (2009). De geldpers. De teloorgang van mediaconcern PCM. Amsterdam: Prometheus

Rittel, H (1972). On the planning crisis: Systems Analysis of the 'First and Second Generations'. *Bedriftsokonomien* No 8.

Roobeek, A.J.M. en Jansen, P.G.W (1994). Angst en arrogantie, de folie à deux in de hofcultuur van organisaties. In *Holland Management Review*.

Ruijter, A. de (2000). De multiculturele Arena. Tilburg: Katholieke Universiteit Brabant.

Scharmer, C.O. (2010). Theorie U. Leiding vanuit de toekomst die zich aandient. Open geest, open hart, open wil. Zeist: Christofoor. Oorspronkelijke titel: Theory U. Leading from the Future as It Emerges. San Francisco: Berret-Koehler Publishers 2009. Vertaling: Brongers, G. en Emmerich, M.

Schnabel, P. (2000). CPB/SCP Trends, dilemma's en beleid. Essays over ontwikkelingen op langere termijn. Den Haag: Sdu.

Schön, D. (1983). The reflective practitioner: How professionals think in action. New York: Basis Books.

Schuyt, K. (2006). Democratische deugden. Cleveringa-oratie 2006. Amsterdam: Leiden University Press.

Schuyt, K. (2006). Steunberen van de samenleving, sociologische essays. Amsterdam: Amsterdam University Press.

Smit, J. (2004). Het drama Ahold, IJdelheid en hebzucht aan de top. Amsterdam: Balans.

Smit, J. (2008). De Prooi, Blinde trots breekt ABN Amro. Amsterdam: Prometheus.

Sonnerville, H. de (2005). Retorische aspecten van professionaliseren: een zoektocht naar beroepsvorming bij organisatieadviseurs. Amsterdam: Vrije Universiteit.

Strikwerda, H. (2008). Van unitmanagement naar multidimensionale organisaties. Assen: Koninklijke Van Gorcum.

- Teisman, G.R. (2005). Publiek management op de grens van orde en chaos. Over leidinggeven en organiseren in complexiteit. Den Haag: Sdu Uitgevers bv.
- Tofler, A. (1985). De derde golf. Amsterdam: Veen.
- Tongeren, P. van (2008). Deugdelijk leven. Een inleiding in de deugdethiek. Amsterdam: Sun.
- Tuchman, B. (1984). De mars der dwaasheid. Amsterdam: Agon BV.
- Van Den Berghe, G. (1992). Plato voor managers. Tielt, België: Lannoo.
- Van Den Berghe, G. (1993). Socrates voor managers. Tielt, België: Lannoo.
- Vermaak, H. (2009). Plezier beleven aan taaie vraagstukken. Deventer: Kluwer.
- Verstraeten, J. (2003). Leiderschap met hart en ziel. Spiritualiteit als weg naar oorspronkelijkheid. Tielt: Uitgeverij Lannoo.
- Volberda, H.W. en van den Bosch, F.A.J. (2004) Rethinking the Dutch Innovation Agenda: Management and Organization Matter Most. Rotterdam.
- Vries, J. de en Bordewijk, P. (2009). Rijdende treinen en gepasseerde stations. Over Sebreñica, de kredietcrisis en andere beleidsfiasco's. Amsterdam: Van Gennip.
- Vugt, M. van en Ahuja, A. (2011). De natuurlijke leider. Waarom sommige mensen leiden en anderen volgen. Lessen uit 2,5 miljoen jaar leiderschap. Utrecht: A.W. Bruna Uitgevers B.V.
- Weick, K.E. (1979). The social psychology of organizing. New York: McGraw Hill Inc.
- Weick, K.E. (1995). Sensemaking in organisations. California: SAGE Publications.
- Weijers, R. & Folkerts, H. (2004). De winst zit in de opbrengst, naar een duurzame economie. Assen: Koninklijke Van Gorcum.
- Weijers, R. & Vincken, J. (1995). Stilstaan bij verandering, management-paradoxen bij organisatievernieuwing. Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen.

Weijers, R. (2009) *Leiderschap van Professionals, inspirerende ruimte of steriele leegte?* In WagenaarHoes magazine.

Winsemius, P. (2010). *Grote Mensen gaan niet dood, over het Nederland van volgende generaties*. Amsterdam: Balans.

Wit, B. de & Meyer, R. (1999). *Strategy Synthesis*. London: Thomson Learning.

Witvliet, L. (2005). *Beeldenstorm. Een (re)constructie van de interimmanager*. Amsterdam: Dutch University Press.

Witvliet, L. (2010). *Bewust tussen beide(n)?! Over dynamiek van een vak dat zijn positie ontleent aan het zijn van de 'derde'*. Breukelen: Nyenrode Business Universiteit.

Zwan, A. van der (2010). *Handelaars in onrust, de strijd om de macht bij de spoorwegen*. Amsterdam: Balans.

OVER DE AUTEUR

René Weijers (1954) is bestuurs- en managementadviseur en als senior partner verbonden aan WagenaarHoes Organisatieadvies. Daarvoor was hij managing partner bij Rijnconsult. Hij adviseert bedrijven, not for profit organisaties en overheden en is gefascineerd door de kernopgaven en uitdagingen van bestuurders, directies en managementteams.


René verbindt visieontwikkeling, strategievorming, topstructuur, besturing en leiderschap. Centraal daarin staat het ontdekken van onbenutte ruimte, nieuwe perspectieven en een inspirerende koers. René is gericht op de menselijke maat, en in zijn adviesstijl pragmatisch, vastberaden, wars van modieuze nonsens. Gedreven door het bereiken van waardevolle en beklijvende resultaten. Hij weet een sfeer te scheppen, waarin ook gevoeliger onderwerpen in de juiste toon aan de orde kunnen komen.

Naast zijn adviespraktijk is René verbonden als docent en moderator aan Avicenna, academie voor leiderschap, en als docent aan TiasNimbas in het Masterprogramma Public Management.

Na zijn studie civiele techniek volgde hij verschillende (inter)nationale post-academische opleidingen op het gebied van strategische beleidsvorming, leiderschap en organisatieadvies (Sioo, IMD, Comenius en Avicenna).

rene.weijers@wagenaarhoes.nl
M 0653 932215





Bestuurders en topmanagers staan in het brandpunt van de belangstelling. Vaak echter is deze aandacht niet positief, want de nadruk wordt met gretigheid gelegd op hun dwalen en falen. En natuurlijk op de schandalen.

De verwijten aan bestuurders zijn talrijk: gebrek aan strategische focus, groepsdenken, machtsstrijd, hebzucht, ijdelheid, megalomanie, besluiteloosheid en gebrek aan moraliteit en fatsoen.

Missers in het topbestuur zijn overigens niet exclusief voor het bedrijfsleven. Ook in de not for profit sector en bij de overheid zijn er voorbeelden van verkeerd uitgepakt beleid.

Dienen en Deugen bekijkt bestuurders vanuit een andere invalshoek: wanneer gaat het goed en waarom gaat het goed?

Het is het resultaat van een promotieonderzoek naar deugdzaamheid en bekwaamheid van topbestuurders.

De inhoud van de bestuursopgave, en de context waarin deze zich afspeelt, verschaft inzicht in de complexiteit en de onzekerheid die bestuurders moeten kunnen hanteren. In het verlangde handelingsrepertoire wordt een onderscheid gemaakt tussen *'being'* en *'doing'*. *'Being'* gaat over geloofwaardigheid, integriteit, moreel gezag en *'eigen wijsheid'*. Wie ben je als mens? Vooral in moeilijkere omstandigheden draait het daarom. Daarnaast gaat het in de topositie ook om *'doing'*: om sturen, organiseren en inspireren.

Naast cognitieve bekwaamheden voorzien klassieke en alledaagse deugden in een praktisch en zingevend houvast. Tegenover dwaasheid en corrumperende macht staan wijsheid en deugdzaam gezag.

In het onderzoek staan tien openhartige ontmoetingen met bestuurders centraal. In combinatie met een literatuurstudie en de jarenlange ervaringen van de auteur als bestuursadviseur, bieden de gesprekken een intrigerend kijkje achter de schermen van topbestuur.